



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS FAMILIARES:  
PROBLEMAS E PERSPECTIVAS**

**LEONARDO MORAIS DE ALMEIDA**  
**Matricula – 2025136/6**

**PROFESSORA ORIENTADORA: Mariângela Abrão**

**Brasília, Outubro de 2006**

**LEONARDO MORAIS DE ALMEIDA**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES:  
PROBLEMAS E PERSPECTIVAS**

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharelado  
em Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Professora Orientadora: Mariângela

**Brasília, Outubro de 2006**

**LEONARDO MORAIS DE ALMEIDA**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES:  
PROBLEMAS E PERSPECTIVAS**

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharelado  
em Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

**Banca Examinadora**

---

**Professora Mariângela Abrão  
Orientadora**

---

**Professor(a) Convidado(a)**

---

**Professor(a) Convidado(a)**

“Pai rico, filho nobre, neto pobre”

Dito popular que esse trabalho procura desmistificar.

Dedico a uma pessoa muito especial na  
minha vida, meu pai.

Agradeço aos meus familiares, que me apoiaram nas horas mais difíceis.

Agradeço aos amigos, principalmente ao Manoel Collares e Renato Anhaia, que me ajudaram de uma forma ou de outra na conclusão desse trabalho.

E, um agradecimento muito especial a dois professores que sem eles, nada disso seria possível: à minha orientadora Professora Mariângela Abrão; e ao Professor Homero Reis, pela atenção e ensinamentos que me inspiraram.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura I - Os públicos da empresa familiar – página 14

Figura II - O Ciclo da Decisão – página 41

## RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem uma representatividade relevante no Brasil, sendo sua grande maioria formada por empresas familiares. Essas empresas passam por diversas dificuldades para se perpetuarem, e uma que chama muito a atenção é o processo sucessório. Diversos fatores interferem nesse processo, desde a interferência da família até a incapacidade do sucessor em assumir a empresa. Esse último fator é o que chamou a atenção para a elaboração deste trabalho. Através de um método dedutivo e uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se um Estudo de Caso, realizou-se um estudo com a finalidade de servir como um roteiro para uma futura pesquisa mais aprofundada sobre o tema: como o sucessor pode se preparar melhor para o processo sucessório. O trabalho realizado abordou uma empresa que já passou por esse processo, uma que está realizando e outra que realizará o processo sucessório. Este trabalho se mostrou plausível a essa nova perspectiva, realizando a elaboração de um Plano Estratégico Pessoal.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 SUCESSÃO: PROBLEMAS E PERSPECTIVAS .....</b>	<b>17</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA REI DO PÃO DE QUEIJO .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA REI DO PÃO DE QUEIJO .....</b>	<b>37</b>
<b><i>4.2.1 O passado ilustrado por uma empresa que passou pelo processo de sucessão.....</i></b>	<b><i>37</i></b>
<b><i>4.2.2 O presente ilustrado por uma empresa que passa pelo processo de sucessão.....</i></b>	<b><i>38</i></b>
<b><i>4.2.3 O futuro ilustrado por uma empresa que passará pelo processo de sucessão.....</i></b>	<b><i>39</i></b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de Brasília é um mercado novo, já que a cidade é relativamente nova. E um grande número das empresas de Brasília está passando pelo seu primeiro processo de sucessão. Esse processo não é o simples ato de passar o comando, envolvendo diversas variáveis importantes para o funcionamento ideal do processo. Mesmo que todos concordem que se trata de um processo de extrema importância para as empresas, somente um pequeno número consegue planejar a sucessão. Ainda mais quando se trata de micro e pequenas empresas.

Em boa parte das pequenas empresas, esse processo de sucessão é realizado de pai para filho. Por isso, deve-se levar em consideração a importância dessas empresas familiares nesse processo, juntamente com seus problemas e suas perspectivas.

De acordo com os dados coletados em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2002, 99,2% do total de estabelecimentos comerciais são de micro e pequenas empresas, responsáveis por 52,8% dos empregos, no Brasil. E a grande maioria delas dificilmente sobreviverá ao processo sucessório de poder.

A sucessão empresarial é um assunto que somente médias e grandes empresas se preocupam. Segundo uma reportagem publicada na revista Exame de março de 2006, de cada 100 empresas familiares, apenas 35 sobrevivem à transição da primeira para a segunda geração, e não mais de cinco chegam à terceira geração. Isso se deve principalmente pela falta de preparo das empresas e dos envolvidos nesse processo de sucessão.

O objetivo geral deste trabalho é estudar a perspectiva da sucessão empresarial, já que este processo sempre é realizado pelo ponto de vista da empresa, e nunca pela perspectiva do sucessor. Objetiva-se mostrar como o sucessor pode se preparar para o processo sucessório. Trabalhando sempre com uma questão: Como o sucessor pode se preparar para o processo sucessório na pequena empresa familiar?

Diversos fatores fazem com que micro e pequenas empresas deixem de existir, tais como: má gestão, inexperiência do empreendedor na área em que montou a empresa, alto grau de endividamento, carga tributária muito alta, entre outros. Dentre todos, deve-se destacar o processo sucessório. Principalmente em micro e pequenas empresas, pois estas não possuem experiência e não são profissionais o bastante para se prepararem para um processo de sucessão.

A pesquisa se caracteriza por ser aplicada, exploratória, de caráter qualitativo, utilizando-se um Estudo de Caso, com base em pesquisa bibliográfica.

Este trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira discorre a respeito da pequena empresa familiar, classificando-as quanto ao tamanho, mostrando as dificuldades de gestão e de implementação de um plano de sucessão; a segunda parte trata da sucessão empresarial em geral, sem restrições aos tipos de empresas; e a terceira parte mostra como um sucessor está se preparando para encarar esse processo, traçando seus planos e perspectivas para o futuro processo. A última parte traz considerações finais acerca do assunto tratado.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Empresa Familiar

A empresa familiar possui uma importância muito grande em todos os setores do mercado em todo o mundo. Elas correspondem a mais da metade de empresas existente em todo o mundo. Lethbridge, em uma reportagem publicada na revista Exame de março de 2005, chama a atenção pelos números surpreendentes gerados por essas empresas:

Num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladoras por milhares de acionistas anônimos, em toda parte o peso econômico das companhias controladas por famílias não perdeu o vigor – e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do PIB e movimentam dois terços da bolsa de Nova York.

Bernhoeft (2003) relata que a história das famílias empresárias no Brasil possui características próprias.

No caso brasileiro a maioria das nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. Mas dispo de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição. (BERNHOEFT, 2003, p.6)

Com isso, Bernhoeft (2003) chama a atenção para a análise dessas características, que são apoiadas em variáveis emocionais, ao invés de se apoiar em qualquer lógica ou numa visão estratégica. Por essa razão, a grande maioria dos empreendedores da época não consegue separar a empresa da família. Isso pode ser perigoso já que, muitas vezes, essa proposta é mantida no processo de sucessão.

Por essa razão, o número bastante representativo de empresas que fecham as portas por não se adaptarem à uma nova realidade. Bernhoeft (2003, p.7) mostra os resultados de uma pesquisa realizada em 2002 onde, “de cada cem fortunas de famílias brasileiras, apenas dezoito foram herdadas. E estes números são

decrecentes. A cada dia surgem novas famílias empresárias e outras tantas desaparecem”.

Deve-se lembrar que essa é uma particularidade do caso brasileiro. Não se pode aplicar essa mudança de realidade em outros países.

O modelo empresarial, contudo, geralmente tem um início em uma pequena empresa familiar, que só depois de um longo período, estas passam de um modelo comum para um modelo de estrutura societária profissional. Tudo começa na pequena empresa familiar.

Bernhoeft (2003, p.8) indica duas tendências que ocorrem no modelo brasileiro:

- (i) Todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária. E estes dois fatores tornam este processo muito mais complexo.
- (ii) O fortalecimento de uma economia nacional e o surgimento de um modelo empresarial forte dependerão, em grande parte, da própria forma como seus empresários criam e conduzem sua filosofia de negócios.

Pode-se concluir que no primeiro fator a maioria dos herdeiros e até a família não estão preparados para essa processo. Mas preparar-se é um delimitador, já que só vai saber se o herdeiro quer assumir a empresa, quando este decidir o que deseja para seu futuro. E a família tem que escolher se realmente quer continuar participando dos negócios.

Já o não entendimento do segundo ponto citado por Bernhoeft (2003) é um dos motivos para o fracasso que essas empresas familiares têm em se perpetuar. O autor ainda relata que os fundadores e os herdeiros “vinculam a vida da família à empresa e o crescimento ou lucro dos negócios aos interesses e necessidades da família” (BERNHOEFT, 2003, p.8). Tornar uma família comum em uma família empresária é um grande desafio que muitos fundadores não conseguem entender.

Leone (2005, p.8) relata a existência de três vertentes de conceitos sobre empresa familiar.

A primeira vertente é sobre o nível da propriedade, onde o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detêm ou controla a maioria do capital), controle da família; A segunda é sobre o nível da gestão, onde os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família; A terceira vertente é sobre o nível da sucessão, onde a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Garcia (2001, p.8) é o defensor da primeira vertente, onde considera “empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias”. Esse conceito se baseia na idéia de propriedade, dando poder a família para decidir o futuro dos negócios.

Bernhoeft (1989, p.35) é defensor da segunda vertente, considerando “importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios”. O autor ainda destaca a importância da confiança múltipla entre os membros da família, relevante na hora de caracterização desse tipo de empresa.

Lodi (1993, p.6) defende a terceira vertente, surgindo em geral com a segunda geração de dirigentes, definindo como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Estas vertentes são aceitas e Leone (2005, p.9) trabalha seu conceito de empresa familiar unindo as três. A autora caracteriza empresa familiar quando “iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário”.

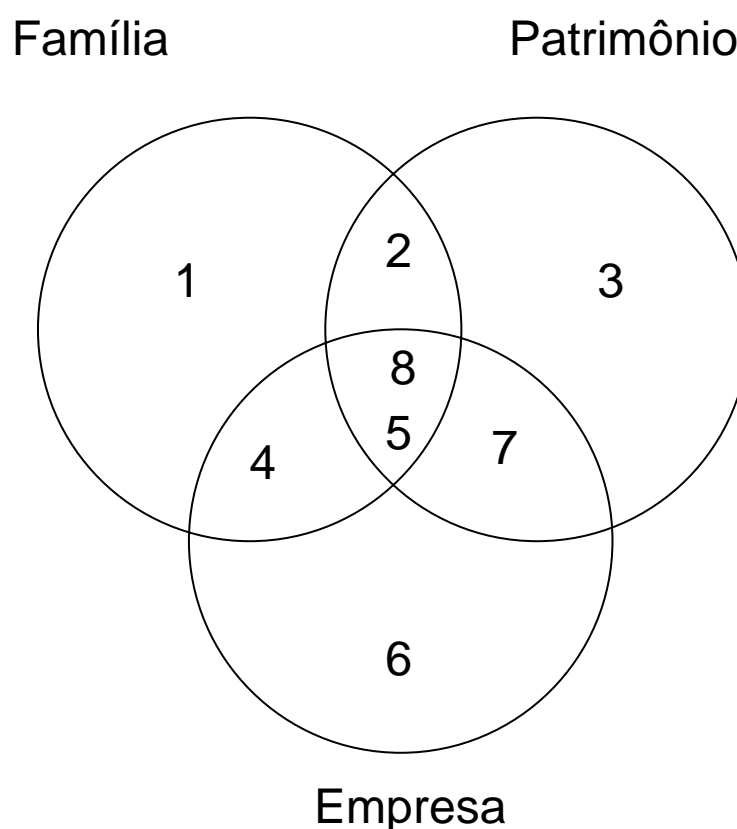
Os conceitos são importantes e relevantes para o entendimento da empresa familiar. Já Bernhoeft e Gallo (2003) preferem colocar o foco na diferença entre a empresa unifamiliar e multifamiliar, já que para ambos essa diferença é mais importante para uma abordagem do tema.

Os autores mencionados afirmam que a empresa unifamiliar é aquela que se origina na base da família do fundador, e com isso se confunde muitas vezes este

fundador com a figura do patriarca e dono do empreendimento, Já a empresa multifamiliar é aquela onde os sócio-fundadores não possuem um vínculo familiar, mas se formam com base numa distribuição de tarefas ou habilidades, construindo uma relação de confiança, algumas vezes, maior do que a do laço afetivo.

Bernhoeft e Gallo (2003, p.15) afirmam que qualquer organização é composta por vários públicos. Num estudo mais aprofundado realizado pela consultora europeia Barbara Murray, pode dividi-los em oito agrupamentos:

- 1) Membros da Família;
- 2) Membros da família que são proprietários;
- 3) Proprietários que não pertencem à família;
- 4) Membros da família que trabalham na empresa;
- 5) Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa;
- 6) Executivos da empresa sem vínculo com a família;
- 7) Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa;
- 8) Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.



**Figura I** Os públicos da empresa familiar

Fonte: Bernhoeft e Gallo (2003, p.16)

Os diversos públicos possuem características distintas e influenciam de uma forma diferente o modelo dos três círculos. O importante é saber quem é cada um e qual seu papel. Para um processo de sucessão ou profissionalização da empresa, todos os membros devem ser observados.

Empresas familiares possuem vantagens e desvantagens em relação a outros tipos de empresas. Bernhoeft (apud LEONE, 2005, p.12) citou alguns pontos fortes e pontos fracos, em um artigo publicado na Folha de São Paulo no dia 26 de dezembro de 1990.

Pontos Fortes: (i) proximidade entre a empresa e o centro do poder; (ii) possibilidade de decisões ágeis; (iii) conhecimento das características do país; (iv) facilidade para implantar mudanças estruturais; (v) agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Pontos Fracos: (i) confusão entre propriedade e gestão; (ii) ausência de estratégias claramente definidas; (iii) lutas constantes pelo poder; (iv) falta de clareza sobre a vocação da empresa; (v) carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos.

Conforme Leone (2005) salienta, o que realmente ocorre é que as micro e pequenas empresas familiares possuem maior agilidade, empregados mais esforçados e leais, e não precisam de uma hierarquia muito rígida porque a iniciativa individual é levada mais em consideração. Há ainda uma vantagem em relação a outras empresas, que é o rodízio de cargos que o herdeiro faz antes de assumir a empresa, deixando a par de todos os processos da empresa.

Leone (2005, p.13) ainda afirma que “decisões cruciais para a vida do negocio são tomadas com uma rapidez de fazer inveja às companhias mais eficientes”. Isso porque o poder é dividido entre os que comandam. A autora complementa, explicando que esse poder dividido “dá maior liberdade para a discussão dos problemas e diminui a burocracia interna no processo de tomada de decisão”.

Leone (2005, p.16) conclui que “embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado”.

Ainda segundo a autora, as empresas familiares devem superar seus problemas de ordem gerencial, sempre revisando suas perspectivas em relação ao



mercado, se atualizando e profissionalizando os processos, e principalmente, realizando um processo de sucessão transparente e bem elaborado.

## 2.2 Sucessão: problemas e perspectivas

Toda empresa possui um ciclo de vida que se assemelha muito ao dos seres humanos. As organizações como todos os humanos, nascem, crescem, evoluem e morrem. Algumas em um intervalo de tempo bem menor que o dos homens, outras transcendem a barreira de gerações e sobrevivem por séculos, bastando que suas gestões se readaptem às mudanças que surgem.

O que se normalmente convencionou é que as empresas possuem um ciclo de vida organizacional, vários autores classificam tais fases de formas diferentes.

Adizes (1990) relata que as empresas possuem um ciclo de vida dividido em: estágios de crescimento (namoro, infância e toca-toca); o segundo nascimento e a maior idade (adolescência e plenitude) e o processo de envelhecimento (organização estável, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte).

Essas nomenclaturas possuem o objetivo de simplificar o entendimento dos processos que a empresa passa em sua vida. Adizes afirma também que as etapas do ciclo de vida das empresas não são fixas, podem ocorrer desvios. Ou seja, uma empresa pode morrer antes de chegar no último estágio como pode apresentar sinais de juventude em uma fase de envelhecimento.

Mendhan (1989 apud LEONE, 2005, p.65) foi outro que criou tipologias para o ciclo de vida da empresa, onde as fases são divididas em: “estágio inicial, estágio de expansão, estágio estático, estágio de declínio e encerramento”.

É importante ressaltar que grande parte dos autores citam que a empresa nasce, cresce, desenvolve e morre, afirmando assim que as empresas um dia terminam suas atividades, sendo vendida, falindo ou simplesmente deixando de existir. E o gestor tem como objetivo prolongar cada vez mais esse ciclo de vida, não deixando que a empresa feche ou termine antes de chegar no último estágio.

Kaufmann (1990) vai numa linha mais interessante e positiva em relação aos outros autores. Ele descreve os quatro ciclos de vida da empresa em nascimento, crescimento, maturação, e renovação, não em morte como o ciclo tradicional.

Para a empresa passar pelo processo de renovação e não o declínio, Kaufmann mostra que se a empresa não se institucionalizasse, dificilmente ela teria condições de se renovar.

Ao completar o processo de institucionalização, se bem-sucedido, a empresa estará profissionalizada e menos dependente do talento e carisma de alguns poucos homens. Terá sistemas estruturados e controles adequados. (...) Enfim, conterá os elementos vitais para garantir a sua sobrevivência no longo prazo como instituição, desde que também desenvolva a capacidade de renovação. (KAUFMANN, 1990, p.25)

Com isso, Kaufmann mostra que para a empresa passar para o processo de renovação ela deve estar bem profissionalizada. No processo de renovação, a empresa volta para onde começou, no nascimento, somente em suas características, se tornando uma empresa mais flexível, mas sem depender tanto de seu fundador, já que nessa fase a empresa já é uma empresa forte no mercado.

Leone (2005, p.43) esclarece esse processo de profissionalização como “aquela na qual executivos contratados passam a ocupar cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração”.

A autora ainda ressalta que “para a família que entrega a direção da empresa para um executivo contratado é recomendável a constituição de um conselho de família forte, com membros independentes”. (LEONE, 2005, p.44)

As empresas que não profissionalizam suas estruturas correm o risco de desaparecer. A necessidade de profissionalizar sua gestão, implica em afastar a família dos processos da empresa, a deixando mais independente.

No Brasil, já se pode considerar um homem bem sucedido aquele que com seu espírito empreendedor montar uma empresa e sobreviver por mais de 4 anos.

De acordo com estatísticas realizadas pelo SEBRAE, mostrou-se que a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos.

São vários os fatores que causam a morte, muitas vezes prematuras das micro e pequenas empresas<sup>1</sup>, um deles é o processo sucessório. De acordo com a pesquisa divulgada pela revista Exame, de março de 2006, de cada 100 empresas familiares, apenas 35 sobrevivem à transição.

Dessa forma, o processo de sucessão se torna de suma importância para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, que dificilmente se preparam para esse processo, tornando verdadeiro o dito popular “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Isso porém pode ser evitado.

Lodi (1978, p.9) relata diversas características que devem ser analisadas nesse processo de sucessão, ressaltando-se uma, “deve-se ver a sucessão do ponto de vista do sucessor”. Porém, não somente se este tem capacidade para assumir uma empresa, mas o que está fazendo para isso, que características possui, quais habilidades que lhe faltam e como está se preparando para adquirir as distinções que lhe faltam.

Leone (2005, p.41) ressalta que pequenas e médias empresas são mais expostas às dificuldades de sucessão, “pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente”.

---

<sup>1</sup> Utilizar-se-á o conceito que o SEBRAE possui de micro e pequena empresa em seu sítio, que é pelo número de funcionários. Onde microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas; na pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Levando em consideração o ciclo de vida de Kaufmann (1990), uma transição bem realizada, pode significar um novo recomeço para a empresa, já que na fase de renovação, a empresa volta à fase inicial em sua filosofia.

Com isso, o ideal é que esse processo sucessório seja efetuado devagar, num intervalo de tempo de um a dois anos, e com o gestor da empresa ainda no comando, para que toda a metodologia da empresa não seja afetada de forma brusca, com as novas idéias do sucessor sendo implementadas aos poucos.

Quando a idéia de sucessão é bem aceita por ambos que participam do processo, tanto o sucessor quanto o que vai ser sucedido, esse processo tende a ser menos problemático e mais eficaz.

Leone (2005) em seu livro Sucessão na empresa familiar, faz uma abordagem jurídica da questão quando informa que o Direito Sucessório é quem regula esse processo. Ele é formado por um conjunto de princípios e normas que regulam a transmissão do patrimônio de uma pessoa falecida para seus sucessores. É através do Direito de Sucessão é que se sabe quem irá suceder. O Direito de Sucessão encontra-se disciplinado no novo Código Civil brasileiro. O tema é tratado no Livro V, Título I (da sucessão em geral); Título II (da sucessão legítima); Título III (da sucessão testamentária) e Título IV (do inventário e da partilha), rezados nos artigos 1.784 a 2.027.

De acordo com a lei 3.071 do Código Civil Brasileiro, que trata desse processo de sucessão, a sucessão dá-se pela última vontade ou em virtude da lei. Dessa forma, a sucessão pode ser feita através de testamentos ou de direito legítimo.

Leone (2005, p.155) propõe que a sucessão deve ser seguida de um processo jurídico para que tenha efeito legal. “Para evitar as controvérsias jurídicas, é importante elaborar soluções que sejam intocáveis. Expressando claramente a sua vontade, o empreendedor que se retira aumenta a probabilidade de ver seus desejos cumpridos”.

Quando o gestor não deixa claro, de forma documental, quem será seu sucessor, numa empresa familiar, a empresa pode passar por alguns problemas. As divergências familiares atrapalham, em muito, a administração da empresa, dependendo do número de sucessores aptos a assumir o negócio. Quando isso ocorrer, os herdeiros devem entrar em um acordo para que possam em conjunto realizar o processo de sucessão da empresa.

Ainda no âmbito jurídico, Leone mostra que existem três aspectos que são de suma importância para o fundador:

(i) o Direito Patrimonial, através dos diferentes regimes de casamento que devem ser levados em consideração quando a organização do processo sucessório; (ii) o Direito das Sucessões, enfocando as diversas formas de testamento, significando uma forma de sucessão em que a real vontade do titular da empresa é realizada após sua morte; (iii) doação, como sendo uma das medidas de caráter societário, deve ser abordada demonstrando os instrumentos jurídicos para que sua validade não seja contestada. (LEONE, 2005, p.156).

Se principalmente esses três aspectos forem levados em consideração na hora de realizar o processo de sucessão, contribuirão de uma forma bem significativa para assegurar a perpetuação da empresa.

Bernhoeft (1989) relata a ocorrência de uma série de problemas para implementação do processo sucessório, entre elas divergências entre sócios e número excessivo de sucessores. Tais características contribuem muito negativamente para esse processo de sucessão. Quando se trata de uma empresa familiar, a família pode contribuir para a ruína da empresa, ainda mais se a empresa não tiver uma administração bem clara, sem interferências direta no comando pela família.

A passagem de poder deve ocorrer de forma transparente, com ambas as partes trabalhando juntas, a fim de diminuir resistências e com o mínimo de interferência da família. Quando for inevitável, a interferência deve ser descrita, como direito de interferência, para que não haja conflitos de poderes entre as partes. Um planejamento deve ser elaborado.

Mello(1995 apud NETO e MOREIRA JÚNIOR, 2001, p.5) descreve algumas etapas importantes que devem ser planejadas, tais como:

a participação da família na empresa, planejamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia), e os sucessores (divisão da propriedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo decisório). E um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Quando todo o processo é esclarecido entre todos os envolvidos no processo de sucessão, este, se torna mais eficaz e tende a ser bem sucedido. Mas deve-se considerar que este planejamento não é responsável para o fim de todos os problemas que envolvem esse processo. Ainda mais aqueles de ordem comportamental, que são totalmente imprevisíveis. Com o planejamento do processo, os riscos tendem a serem menores.

Para Bernhoeft (1996, p. 47), profissionalizar a gestão da empresa familiar é a melhor saída para o processo de sucessão. Ele afirma que “para estarmos em condições de considerar uma sociedade familiar profissionalizada devemos ter sócios profissionais e gestores profissionais.” Mas ele também deixa claro que “isso não implica necessariamente no afastamento da família da gestão dos negócios.” Para ele, profissionalizar é tornar os herdeiros em bons sócios.

É certo que a profissionalização da empresa familiar é uma necessidade, mas grande parte dos autores citados não negam que, mesmo mais trabalhosa, uma sucessão bem feita proporciona um crescimento da empresa muito mais acentuado do que a própria profissionalização.

Bernhoeft (1996, p.51) defende também a criação de um modelo societário, que funcionaria como um *staff* ligado à presidência na cadeia hierárquica da empresa. Esse modelo funcionaria para:

- (i) separar e administrar interesses da família / propriedade / empresa;
- (ii) fixar a missão coletiva que viabilize a sobrevivência da empresa e a realização / satisfação pessoal / profissional dos sócios;
- (iii) controlar a pulverização da sociedade;
- (iv) contemplar a

perspectiva dos sócios na gestão e fora dela; (v) qualificar os três possíveis tipos de acionistas.

Através desse modelo, Bernhoeft (1996) regulamenta todo o processo decisório da empresa familiar. Sendo que esse modelo societário seria representado por um membro da família que possua uma liderança positiva, afim de que este líder seja um facilitador entre as partes envolvidas. Esse líder se torna a figura mais importante desse modelo, não podendo ser substituído constantemente, para que esse modelo não perca credibilidade.

Bernhoeft (1996) possui um modelo interessante para acabar com interferências de vários membros da família, facilitando a gestão da empresa. Mas seria impossível criar esse tipo de modelo em uma micro ou pequena empresa já que esse conselho possuiria mais membros que a própria empresa.

Contudo, esse modelo acaba com o possível surgimento de problemas familiares ou até mesmo problemas na escolha de um herdeiro. Quando a família possui mais de um herdeiro, a criação de um conselho se torna importante para que os herdeiros preteridos não se sintam injustiçados e continuem ainda participando na empresa e nas intenções da família.

Caso a empresa familiar opte pela profissionalização da gestão, contratando um administrador no mercado, é preciso que haja um modelo como esse para diferenciar a família da empresa. Como Letgbridge relata, em uma reportagem da revista Exame de março de 2005, “se não for criada uma estrutura que evite a mistura entre família e empresa, esse executivo pode ser obrigado a passar boa parte de seu tempo administrando brigas entre facções de parentes.”

Lemos (2003 apud LEONE 2005, p. 48) segue a mesma linha, defendendo a governança corporativa na empresa familiar.

Outra opção para um processo sucessório eficiente baseia-se na governança corporativa, que é o conjunto de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão de uma organização, que visa aumentar a sua transparência, no sentido de proporcionar condições para um alinhamento de interesses entre acionistas e gestores.



Com o crescimento da empresa, se torna fundamental trabalhar uma governança corporativa para que se tenha mais controle e transparência nos processos de gestão da empresa. A profissionalização se torna fundamental, afastando mais a família, deixando somente um líder representativo dos interesses familiares.

Gersick et al. (1997, p. 202) argumenta que o processo de transição do poder envolve muitas vezes mais do que uma simples troca de líderes. “Algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, mas outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e na cultura dela”.

A dificuldade de achar um líder representativo para a empresa não se limita a descobrir um líder na família, mas para a empresa também. E quando o sucessor possui intenções de mudanças muito drásticas, o planejamento do processo de sucessão em conjunto com o fundador deve ser amplamente discutido para que essas mudanças não se tornem traumáticas para toda a empresa.

Bernhoeft (2003) mostra a dificuldade que a família e a empresa têm em encontrar um líder.

A liderança não é genética nem transferível. A liderança da primeira geração não assegura que a mesma família poderá mantê-la na próxima. A sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário. Exige preparo e muito esforço (...) E não pode ser adiada para quando falte algum dos sócios-fundadores. Pois tratar deste assunto após a morte será muito mais difícil. (BERNHOEFT, 2003, p.14).

O conceito de um líder representativo da família é muito importante, seja qual tamanho de empresa for, para que não haja conflito de interesses entre a família e a empresa.

A sucessão, como um aspecto-chave para a continuidade organizacional, certamente é um processo que abrange não apenas a necessidade de eleger um indivíduo capaz de assumir o cargo de comando de uma empresa. A definição desse sucessor implica também a aceitação de lógicas e exigências familiares, às quais, em certos aspectos, são bastante diferenciados das exigências de competitividade no mercado.(PALOMO, 2002, p.51)

O que Palomo (2002) retrata é que o sucessor de uma empresa familiar deve possuir algumas habilidades mais acentuadas que as dos gestores normais, já que ele utiliza estratégias como as alianças familiares. Isso ocorre em empresas onde a participação da família na gestão se confunde com a própria família. A empresa está tão entrelaçada com a família que se torna quase impossível ver a empresa sem ver a família.

Lodi (1987, p.95) afirma que “a melhor forma de evitar ter que tirar parentes da empresa é não os deixar entrar.” Assim, retrata de uma forma irônica e correta esse problema que aflige principalmente empresas onde sua gestão está com a família há muito tempo.

Como já foi afirmado antes, não é comum que isso ocorra com micro e pequenas empresas, mas também não quer afirmar que seja impossível. Para isso basta que o sócio-fundador tenha muitos filhos, e alguns netos, todos envolvidos com a empresa. Todos esses problemas citados acarretarão em uma guerra pelo poder, se o processo sucessório não for claro o bastante.

Garcia (2001) descreve três condições básicas para a preparação de um herdeiro em uma empresa familiar:

o primeiro se refere à construção da própria identidade desses filhos; o segundo diz respeito à necessidade de se prepararem para exercerem o papel de sócios, situação com a qual se depararão por direito de herança, com as varias possibilidades que esta condição apresenta e, em terceiro lugar, a formação como gestores para aqueles que participarão da administração da empresa. (GARCIA, 2001, p.61)

Existe uma grande dificuldade que a empresa familiar possui, principalmente aquelas que possuem um destaque maior, de formar um herdeiro sucessor. Isso devido a falta de identidade dos herdeiros, que são filhos de um pai famoso, pertencente a uma família de tradição, mas não são eles próprios.

O que Garcia (2001, p. 65) relata é que esses herdeiros tendem a ser dependentes da empresa, “emocional e economicamente. Normalmente são pessoas frágeis psicologicamente, com auto-estima baixa e sem iniciativa diante da vida.” Como o próprio autor relata no subtítulo do capítulo, são “crianças adultas”.

Esse tipo de comportamento se deve, às vezes, pela falta de opção que esses herdeiros tiveram em sua vida, com um pai que sempre dava tudo aos seus herdeiros, não educando a enfrentar a verdadeira vida, e forçando-os a trabalhar na empresa, para que estes possam sucedê-los mais tarde. Essa falta de escolha por parte dos herdeiros é um dos problemas desse processo de sucessão. (GARCIA, 2001)

Bernhoeft (1996, p.123) afirma que a indução do herdeiro para assumir o cargo de gestor da empresa é um grande equívoco. Fazer com que o herdeiro não abra mão de seu direito e prepará-lo para aquilo que não lhe interessa pode custar caro para a empresa.

Gersick et al. (1997, p.208) afirma que a família deve realizar um planejamento estratégico em comum com a finalidade de que toda a família possua uma visão em comum.

No centro da noção de planejamento está a idéia de que a família pode criar um plano da empresa, o qual irá descrever sua futura direção estratégica, bem como as estruturas de participação acionária e de controle da organização. (...) Os membros da família precisam formular um sonho em comum – uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os seus valores e aspirações individuais.

A importância de um sonho em comum faz com que a família possua uma visão única para o futuro da empresa, causando menos atritos na hora que o processo de sucessão chegue. Gersick et al. (1997, p.209) observa que o ideal para que se forme um sonho em comum é quando os filhos do empreendedor são pequenos. “O processo de criar um sonho em comum transforma-se numa negociação que começa nos primeiros diálogos entre pais e filhos e prossegue até a idade adulta.”.

O processo de criação de um sonho é extremamente importante, mas ele não pode ser fixo e único. Deve ser revisado de acordo com as novas necessidades da empresa e da família, para que os filhos quando forem adultos tenham seus próprios sonhos e estes sejam levados em consideração.

O sonho que o sucedido possui de passar o poder para seu herdeiro nem sempre é o mesmo que o dele. Garcia também afirma que:

No caso das empresas familiares, é preciso saber que a empresa faz parte dos sonhos dos pais, sonho que eles sonharam e que puderam realizar. Isso não significa que serão o sonho dos filhos, talvez eles tenham outros. Nem sempre os fundadores de empresa compreendem isso. (GARCIA, 2001, p.71)

O sonho é um condicionante para o sucesso de qualquer pessoa. Quem não possui um sonho, se torna uma pessoa submissa, sem grandes pretensões, o que não combina em nada com o perfil de um gestor de empresas.

Mas Garcia (2001) ainda afirma que é possível o herdeiro ter um sonho diferente do sucedido, sem que isso atrapalhe o processo de sucessão. Muito pelo contrário.

(...) no caso da empresa familiar, pode acontecer que, a partir da empresa que os pais construíram, os filhos estabelecerem seus próprios sonhos. (...) A existência do sonho próprio, ou do projeto de vida, é fundamental não só para a felicidade desses herdeiros, como para que a sucessão tenha possibilidade de sucesso. (GARCIA, 2001, p.72).

Dessa forma, torna-se extremamente importante a todos os herdeiros que o seu preparo deve ter como finalidade atingir dois resultados: “O primeiro é o compromisso em perpetuar o legado que estão recebendo. E o segundo, não menos importante, é viabilizar sua felicidade pessoal e realização profissional.” (BERNHOEFT, 1996, p.124).

Quando se trata de empresa média e de grande porte, há ainda a possibilidade do herdeiro se tornar um sócio, tanto acionista quanto gestor. Já no caso das micro e pequenas empresas, essa opção se torna um pouco mais complicada, obrigando aos herdeiros a vender a empresa.

Bernhoeft relata em um artigo sobre sucessão empresarial, disponível em seu sítio que existe um grande erro cometido pelos sucessores. “Um ponto fundamental a ser considerado com sucessor é de que sucessor não é fundador. A importância desta constatação é útil porque muitas vezes o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imitá-lo ou superá-lo.”

Esse comportamento não é o ideal porque dar continuidade a um empreendimento é uma abordagem diferente daquela do empreendedor. São atitudes, habilidades diferentes que devem ser ressaltadas. O sucessor deve enxergar sua gestão como uma nova gestão, e deixar isso bem claro a todos da empresa. Principalmente as comparações tendem a minar a confiança dos funcionários aquele quem vai suceder.

O sucessor deve ficar atento também no mercado onde a empresa está inserida. Bernhoeft descreve, ainda no referido artigo publicado em seu sítio, alguns fatores de suma importância que devem ser analisados:

Examine como se dá à relação dos clientes com a empresa. Existe uma dependência muito grande do sucedido ou de algum diretor. A clientela é do produto ou da empresa. Os clientes apresentam potencial de crescimento ou permanecem estagnados. A empresa tem conquistado novos clientes ou permanece com os mesmos que compravam do fundador.

Existe um importante fator que deve ser estudado com muita transparência. Se a organização possuir muito a cara da família, ou se de quem vai ser sucedido, os clientes podem mudar e sair junto com o sucedido. Dessa forma surge sempre a necessidade de realizar a troca de gestão aos poucos, para poder medir como vai o andamento da empresa com o novo gestor. Se a queda de rendimento se deve à sua falta de habilidade ou pela caracterização da empresa que está muito ligada ao seu fundador.

Como todo esse processo de sucessão é de suma importância para empresa, decidindo sua continuidade ou não, é necessário que funcionários importantes e funcionários-chave participem do processo de sucessão, orientando algumas etapas e fazendo com que esse processo não traga experiências traumáticas aos outros funcionários da empresa. As mudanças ocorrerão, sem fugir muito dos objetivos estratégicos da organização.

Leone (2005, p.151) relata que para o proprietário da empresa, o processo de sucessão é uma tarefa individual e com efeitos que podem acarretar no fim de sua carreira profissional. “Portanto, não é surpresa que o empreendedor retarde por muito tempo sua saída da empresa, ou que ele não queira despertar para a sucessão.”.

É extremamente importante que o sucedido tenha total consciência que é isso que deseja e que está preparado para fazer parte desse processo. Sem sua concordância, esse processo de sucessão pode levar a empresa para uma fase traumática que pode acarretar em um fim precoce.

Para Cohn (1991, p.6),

Passar a tocha pode ser um ato verdadeiro de auto-compreensão e auto-realização. À medida que o empresário passa de herói para um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria. Uma transferência empresarial não precisa equivaler à perda de valor na família e na comunidade.

Torna-se complicado para o empreendedor saber que todo seu esforço, sua vida dedicada à empresa chegou ao fim. Mas o processo de sucessão deve ter a iniciativa do empreendedor. O sucessor hereditário não pode querer realizar a sucessão sem que o sucedido possua essa vontade. Caso isso ocorra, pode acarretar um problema difícil de solucionar para empresa, que seria a guerra de poder interno.

O processo de sucessão não pode ser tomado às pressas. Ele possui seu tempo e a função do sucessor é respeitar, mas se preparando para quando ocorrer, ele esteja pronto para o processo.

Existe um fator importante na hora de escolher o sucessor: não se pode separar as mulheres do processo de sucessão. Garcia (2001, p.217) explica que a sociedade é ainda extremamente machista, excluindo as mulheres desse processo, acreditando que “as mulheres não tinham aptidões ou não se interessavam pelo negócio”.

Leone (2005) cita outro problema na sucessão da empresa familiar: os níveis de duelo. Esse tipo de problema é mais comum quando a empresa passa pelo processo de sucessão para a segunda ou terceira geração. O autor cita três tipos de duelos:

O primeiro nível, o duelo do sucedido com ele mesmo, ou seja, o duelo de “passar a tocha”, no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder. O segundo nível, o duelo do sucedido na escolha do sucessor. Um dilema recorrente da

falta de planejamento. (...) Enquanto existem empresários que passam dez anos capacitando seus sucessores, alguns só vão pensar nesse problema quando estão na UTI; O terceiro nível, o duelo entre os sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder. (LEONE, 2005, p.54).

Esses são problemas relacionados aqueles que fazem parte do processo de sucessão. Mas o processo de sucessão não pode se resumir ao simples processo. O sucessor deve ser acompanhado para que não ocorram outros problemas de gestão.

Gersick et al. (1997, p.217) alerta para esse perigo.

O processo de transição para uma estrutura de Proprietário Controlador não termina com a seleção do novo líder. Varias outras tarefas precisam ser iniciadas antes da transição – tarefas estas, que continuam depois da posse do novo proprietário. Uma delas é colocar o sucessor rapidamente em papéis na empresa que exponham seus maiores talentos e proporcionem uma oportunidade para resultados rápidos – idealmente, com boas conseqüências financeiras para a empresa e para os acionistas minoritários.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.155) pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”. Gil (1999, p.42) segue a mesma linha, afirmando que pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Segundo esses autores, a pesquisa de acordo com o objetivo geral pode ser caracterizada em exploratória, descritiva e explicativa. Gil (1999, p.43) afirma 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 as abordagens descritas, a pesquisa descritiva é a que melhor se pode adequar a metodologia aplicada.

Já de acordo com a abordagem do problema, a pesquisa qualitativa é aquela que se enquadra no estudo, pois estes apresentaram-se de forma descritiva, com enfoque na compreensão e na interpretação.

Gil (1999, p.65) descreve que,

o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos: aqueles que valem das fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.



Desta forma, em um dos grandes grupos citados pelo autor, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Já em outro grupo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada, pois segundo Gil (1999, p.65), 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 Rei do Pão de Queijo. Ressaltando que estudo de caso para Gil (1999, p.72) “é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Gil (1999, p.119) ressalta que “a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais”. Por isso existem diversos tipos de pesquisa, sendo estes diferenciados pelo seu nível de estruturação. Para o autor, elas podem ser destacadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

Utilizou-se a entrevista focalizada, pois esta é a menos estruturada possível, “só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados”. (GIL, 1999, p.119). Para Gil (1999, p.120), ela é diferente da entrevista informal pois “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para sua retomada”.

E esta não deixa de ser uma pesquisa participante, pois segundo Gil (1999, p.113), esta “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Ou seja, caracteriza-se pela participação dos pesquisadores e dos membros das situações que se investiga.

Marconi e Lakatos (2003, p.83) descrevem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que(...) permite alcançar o objetivo (...), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões”. Gil (1999, p.26) ressalta método “como caminho para se chegar a determinado fim. E método

científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Todos esses autores informam que o método pode ser de caráter indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. Gil (1999, p.32) ainda cita o método fenomenológico.

O método utilizado foi o dedutivo, pois “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Histórico da Empresa Rei do Pão de Queijo

O Rei do Pão de Queijo – nome fantasia – é uma lanchonete que atende o comércio varejista no ramo de alimentos, onde os fortes são café da manhã e lanches da tarde. Começou com o seu responsável, Lorival de Almeida em 1987, com um diferencial, comida tipicamente mineira e com qualidade.

É uma empresa que atua no comércio varejista de alimentação, caracterizando-se por ser uma lanchonete tipo *fast-food*. Possui como os principais produtos, alimentos tipicamente mineiro, como pão de queijo, broa de milho, bolo de milho, biscoito de polvilho, entre outros.

Tem como sócios: Doralice Moraes de Almeida e Leonardo Moraes de Almeida. Mas informalmente, Lorival de Almeida é quem realiza a gestão da empresa. A empresa está situada na SHCLS 302 A Bloco B Loja 37, funcionando de segunda a sexta feira, das 7h:30 às 19h:00 e aos sábados, das 7h:30 às 12h:00.

A gestão da empresa é comandada pelo Lorival de Almeida, que toma todas as decisões, tanto as de nível estratégico, quanto as de nível operacional.

A empresa iniciou suas atividades com o espírito empreendedor de Lorival de Almeida, que instalou uma lanchonete tipo *fast-food* tipicamente mineira, em uma época que qualidade nesse tipo de produto era o grande diferencial.

A primeira lanchonete foi inaugurada no Edifício Pioneira Sociais, atendendo principalmente o público do Hospital Sarah e do Hospital de Base. Ficou nesse endereço por sete anos, chegando a ter cerca de onze funcionários. Depois viu-se necessário uma modificação de endereço, se mudando para a comercial da 102 Sul, conhecida como rua das farmácias. Lá a lanchonete teve que se adaptar a uma nova realidade, sem o mesmo número de clientes e uma estrutura menor.

Ficou por lá durante cinco anos e cultivou novos clientes, os públicos das farmácias. Mudou-se de lá para a comercial da 302 Sul, também conhecida como

rua das farmácias, no ano de 1999. Quando ocorreu esta última mudança, houve uma modernização das instalações, mas mantendo a mesma estrutura física da loja.

Com dezenove anos, desde o início de suas atividades, a empresa possui sete funcionários e atende mais de duzentos clientes por dia. Durante esse tempo todo, só houve uma modernização nas instalações em 1999, e uma mudança de comportamento dos processos de produção e do layout da cozinha, graças às exigências do Ministério da Saúde. Já o processo de tomada de decisão se manteve inalterado desde sua fundação.

Leonardo Morais de Almeida começou a trabalhar na empresa em 1998, passando por todas as etapas, desde empacotador de biscoito, atendimento ao balcão e depois como caixa, onde possui um pouco de autonomia para tomar certas decisões.

Em 2005, foi estabelecida como missão ser uma empresa reconhecida no mercado de Brasília pela qualidade de seus produtos. Para que se consiga atingir tal objetivo, é necessário que a empresa inicie um processo de profissionalização, para que se torne uma empresa que atenta às novas exigências do mercado em que atua.

A empresa possui uma área de atendimento ligada diretamente ao público, onde o gerente é o funcionário do caixa, cargo ocupado atualmente pelo autor desse trabalho, e possui autonomia para tomar decisões que não afetam diretamente o curso da empresa. Enquanto, a gerência de produção está voltada diretamente à parte produtiva. Tanto as gerências de produção quanto a de atendimento são subordinadas a presidência.

A gerência de atendimento possui certa autonomia no processo de tomada de decisão, mas quando estas não possuem caráter estratégico. Todas as decisões que possuem esse cunho, são tomadas pelo proprietário.

A empresa passará por um processo de sucessão, passando das mãos do proprietário, Lorival de Almeida, para seu filho, Leonardo Morais de Almeida. Este

processo está sendo preparado pelo herdeiro e espera-se que este trabalho de pesquisa possa contribuir favoravelmente ao processo.

## **4.2 O processo sucessório na empresa Rei do Pão de Queijo**

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.

Diferentemente do que Bernhoeft (2003) relata sobre a história das pequenas empresas no Brasil, o Rei do Pão de Queijo não surgiu pelo espírito empreendedor de um imigrante, mas 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 uma forte 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 Rei do Pão de Queijo 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.

### **4.2.1 O passado ilustrado por uma empresa que passou pelo processo de sucessão**

A sucessão empresarial em uma micro ou pequena empresa familiar nem sempre é traumática. Um exemplo foi a empresa Teltec, quando a empresa passou do patriarca, Joel Alves, para seu filho caçula, Leonardo Neves Alves. Foi um processo que durou cerca de dois anos, mas sem nenhum planejamento de qualquer uma das partes. O sucessor foi ganhando espaço na empresa e o sucedido, com a intenção de se aposentar, foi se ausentando da gestão da empresa e passando suas funções para o sucessor.

Esse tipo de passagem, não é tão problemática, pois é realizada aos poucos, com o sucessor passando por todas as etapas da empresa e ganhando seu espaço. Mas tanto o proprietário, quanto o sucessor sentiram um problema, o conflito de decisão. Esse problema já havia sido levantado por Bernhoeft (1996, p.47), que afirma que “a melhor forma de se evitar isso é através da profissionalização do

processo de decisão”. Mas isso é muito difícil de se realizar em uma micro ou pequena empresa.

O conflito de decisão foi resolvido, quando o sucessor ganhou características que Palomo (2002, p.51) já havia constatado, que “o sucessor de uma empresa familiar precisa conseguir características diferentes que as dos gestores normais, utilizando estratégias de aliança familiar”.

Mesmo considerando-se que Joel Alves tem mais de um filho, Leonardo Alves assumiu a gestão da empresa graças a liderança natural que exercia, indo de acordo com Gersick et al. (1997, p.202), que relata que “algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa”. Como o próprio autor afirma, o sucessor se tornou um líder representativo e assumiu a posição sem o questionamento dos outros irmãos.

#### **4.2.2 O presente ilustrado por uma empresa que passa pelo processo de sucessão**

O processo de sucessão de empresas familiares é em sua maioria, iniciativas partidas do proprietário, com a intenção de colocar seu primogênito na empresa.

Um exemplo pode ser citado pela Drogaria Distrital, onde seu proprietário, Felipe Farias, programou todo o processo, não de uma forma complexa, mas com todas as etapas já traçadas. Seu filho e herdeiro, Leandro, já trabalha na empresa de balconista, começando por um dos cargos mais baixos da organização, e o pai com o consentimento de seu filho, já o colocou em uma faculdade de farmácia para que ele tenha conhecimento mais técnico na área onde atua.

Dessa forma, Felipe Farias está realizando um processo de sucessão que vai de acordo com diversos autores citados no trabalho como um processo ideal, respeitando as obrigações jurídicas, planejando de forma cautelosa, deixando o processo claro para todos que participam, criando um *staff* ligado às decisões da presidência.

Porém, o processo de sucessão traçado pelo pai, apesar de ser bem elaborado, peca em uma coisa, quando o proprietário traça todo o futuro do filho

sem lhe dar outra opção profissional para realizar. Bernhoeft (1996, p.123) já havia relatado que “a indução do herdeiro para o cargo de gestor da empresa é um grande equívoco”. Quando o sucessor foi entrevistado, revelou que no início tinha outros planos para a carreira, mas o fato do pai ser um pouco incisivo, o fez de mudar de idéia, e que hoje está gostando do futuro que lhe aguarda.

Esse tipo de comportamento exercido pelo proprietário da Drogaria Distrital é comum em empresas onde o sucedido possui o plano de eternizar sua empresa, sem que esta saia da família, pois considera um bom ramo e não tem porque o sucessor seguir outro rumo profissional.

A Drogaria Distrital está no meio do processo de sucessão, tomando certas precauções que o proprietário afirma ser problemática, mas sem um embasamento técnico ou científico.

Essa empresa já passou pelo processo de profissionalização de sua gestão, tornando mais difícil falhas no processo sucessório, já que o sucedido, mesmo quando já tenha passado o poder para o sucessor, agirá como um *staff* na empresa, concordando com o que Bernhoeft (1996, p.51) atribui como ideal, através de um modelo societário.

Não se pode afirmar que o processo sucessório na Drogaria Distrital será exitoso, mas que as atitudes tomadas pelo proprietário tendem a diminuir parte dos problemas relacionados ao processo de sucessão.

#### **4.2.3 O futuro ilustrado por uma empresa que passará pelo processo de sucessão**

O que ocorre na empresa estudada, Rei do Pão de Queijo, é diferente de tudo isso. O proprietário já mostrou intenção de se aposentar da empresa, mas não trata do assunto da sucessão. Nota-se que ele não possui uma grande preocupação em eternizar a empresa. Existe uma grande preocupação por parte do sucessor, que não possui muita experiência gerencial no ramo.

A empresa possui diversos problemas relacionados com o tema, dentre eles: a falta de profissionalização da gestão que Bernhoeft (1996) tanto argumenta; a



empresa ainda não elaborou um planejamento estratégico em conjunto, entre o sucessor e o sucedido, como Gersick et. al. (1997) propõe; não se pode dizer que haja um sonho em comum entre os integrantes do processo, pois esse sonho nunca foi bem esclarecido entre ambos, ao contrario do que Gersick et. al. (1997) ressalta; o herdeiro ainda não desenvolveu habilidades de liderança como Palomo (2002) afirma, com a finalidade de realizar alianças estratégicas familiares, com a intenção de adequar as necessidades da empresa com as da família.

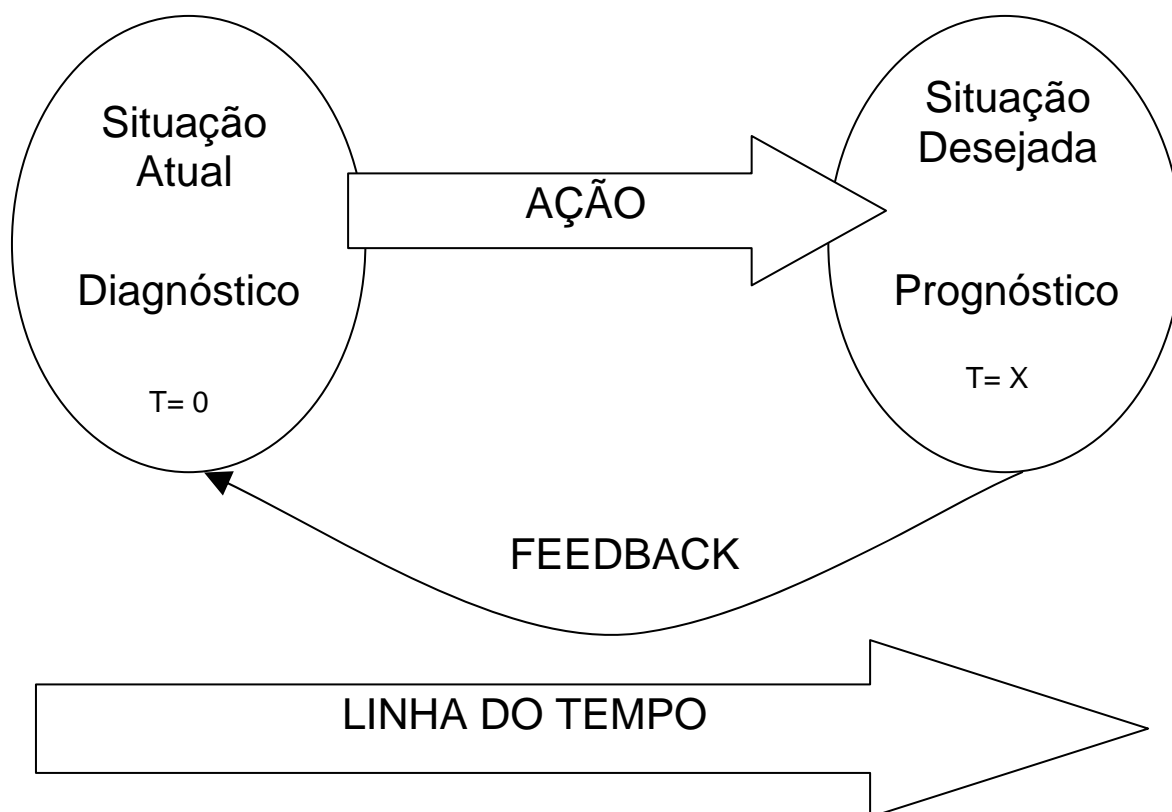
São problemas típicos de micro e pequenas empresas familiares, que possuem uma estrutura hierárquica pequena, centralizada no líder da empresa. E como a empresa é a fonte de sustento da família, se torna mais difícil ainda o proprietário correr riscos.

Com grande parte dos problemas relacionados ao tema levantados, o herdeiro está buscando contornar da melhor forma possível, para que o processo de sucessão da empresa possa ocorrer da forma mais adequada com a teoria abordada pelos autores relacionados.

Todo o processo de sucessão está sendo realizado pelo sucessor. Para que ele não comprometa negativamente o ciclo de vida da empresa, este deve ter a absoluta certeza que quer isso para o futuro, e traçar suas satisfações pessoais que o cargo lhe dará. “O primeiro é o compromisso em perpetuar legado que estão recebendo. E o segundo, não menos importante, é viabilizar sua felicidade pessoal e realização profissional”. (BERNHOEFT, 1996, p.124)

O sucessor deve saber o que deseja para seu futuro e procurar se capacitar adequadamente, estando preparado para o processo de sucessão. A forma de preparação utilizada pelo sucessor da empresa Rei do Pão de Queijo começa pelo ciclo da decisão - modelo elaborado pelo Mestre professor do UniCEUB, Homero Reis.

O ciclo da decisão consiste basicamente na análise desse modelo:



**Figura II** O Ciclo da Decisão  
 Fonte: Reis (2006, p.2)

O modelo possui três estruturas básicas: diagnóstico, prognóstico e ação; e duas estruturas de apoio: Linha do Tempo e *feedback*.

Pela metodologia utilizada, todas as referências citadas a partir dessa parte são exclusivas do autor do texto O Ciclo da Decisão, o Mestre professor Homero Reis.

O diagnóstico “representa o estado atual em que a “realidade” se encontra. (...) Significa também a primeira atividade básica de qualquer processo decisório”. É saber identificar como se está no momento zero, “é saber em que condições encontram-se os objetos de estudo, de desejo ou de interesse”. (p.3)

O melhor meio proposto pelo professor é através de uma análise SWOT<sup>2</sup> bem preparada e honesta.

<sup>2</sup> Análise SWOT compreende a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que envolvem seu objeto de estudo.

Seguindo a metodologia do autor, seria importante traçar o prognóstico depois. O prognóstico é “a projeção no tempo e no espaço das expectativas que se tem da solução do problema ou da finalização de um processo qualquer”. (p.3) No prognóstico estarão as declarações do objetivo que se deseja atingir e as declarações de atributos, atributos como tempo e critérios de satisfação do objetivo.

A terceira estrutura importante para o ciclo é a ação. De acordo com o autor, “parte-se do princípio de que o observador<sup>3</sup> sabe onde está (diagnóstico), sabe aonde quer chegar (prognóstico), falta-lhe apenas saber como fará isso (ação)”. Nessas ações deve-se conter: “o que fazer; declaração das tarefas; cronograma”. (p.4)

Realizado todo esse processo de forma correta, o observador passa de uma situação atual para a desejada, que no final do tempo proposto, se torna atual novamente e o ciclo se repete. O *feedback* é a figura que retroalimenta o processo com informações de controle.

Já a linha do tempo, para o autor, não contém somente o caráter cronológico, “a Linha do Tempo é um indicador da quantidade de energia requerida pelo Ciclo da Decisão”. (p.5)

Através desse Ciclo da Decisão, pode-se elaborar um Plano Estratégico Pessoal<sup>4</sup>, seguindo todo esse cronograma proposto, para ajudar ao sucessor a melhor se capacitar para todo o processo, tentando extinguir seus pontos fracos, aumentar seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças.

---

<sup>3</sup> O observador, para o professor Homero Reis, “é aquele quem toma as decisões, a partir do modo como interpreta a vida, a realidade, suas relações com o contexto, etc”.

<sup>4</sup> No apêndice A está situado o Plano Estratégico Pessoal em construção do autor desse trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucessor pode se capacitar de forma individual, mesmo que a empresa familiar possua diversos problemas relacionados à sucessão empresarial de micro e pequenas empresas. É uma alternativa que visa auxiliar a preparação do sucessor para seu futuro, é através do Plano Estratégico Pessoal.

Através desse plano, o sucessor pode adquirir novas habilidades para solucionar todos os problemas encontrados no processo de sucessão. Esta iniciativa será invalidada se o sucessor não se preparar de forma adequada e se não for isso que ele realmente deseja para sua vida. Por isso, a necessidade que o sucessor possui em ser honesto com ele mesmo, sendo o melhor caminho a se percorrer, abrindo mão de seu direito de suceder se isso não for da sua vontade, mesmo que vá de confronto com as intenções do sucedido.

Dessa forma, acha-se uma resposta à pergunta proposta pelo trabalho: Como o sucessor pode se preparar para o processo sucessório na pequena empresa familiar?

Uma limitação encontrada na elaboração do trabalho foi à dificuldade de identificar bibliografia básica para o estudo, graças à mudança de perspectiva proposta pelo trabalho. Assim, fica uma proposta de solução para o tema, difícil de ser comprovada, sendo preciso realizar uma pesquisa mais elaborada, com acompanhamento de empresas familiares que estejam passando pelo processo de sucessão.

Há que se considerar que a atenção em despertar o interesse de outros pesquisadores ou sujeitos que vivenciem a mesma situação, objetivando-se criar uma nova perspectiva de análise, abrindo, portanto, novas oportunidades de estudo.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERNHOEFT, Renato. *Sucessão na Empresa Familiar: Porque e como tratar do assunto*. Disponível em: <[http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s50\\_sefa.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s50_sefa.htm)>. Acesso em: 25 set. 2006.

\_\_\_\_\_. *Como criar, manter e sair de uma sociedade (sem brigar)*. São Paulo: Editora Senac, 1996.

\_\_\_\_\_. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

GARCIA, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

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

KAUFMANN, Luiz. *Passaporte para o ano 2000: Como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: Makron Books, 1990.

LEONE, Nilda Maria C. P. G. *Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LETGBRIDGE, Tiago. *O desafio de trabalhar com o pai*. Revista Exame, São Paulo, março de 2005.

\_\_\_\_\_. *O perfil do sucessor ideal*. Revista Exame, São Paulo, março de 2006.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

\_\_\_\_\_. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

NETO, Adelino de Bortoli ; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. *Dificuldades para a realização da sucessão*: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 4, p.01-11, 01 out. 2001. Outubro/dezembro.

PALOMO, Katia Guimarães Sousa. *Laços de sangue na empresa*: entre a tradição e a modernidade. Ilhéus - Bahia: Editus - Editora da Uesc, 2002.

REIS, Homero. *O Ciclo da Decisão*. Brasília: [s.n.] jun. 2006.

SEBRAE. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub\\_principais\\_est.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub_principais_est.asp)>. Acesso em: 16 set. 2006.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas/pr\\_txmortalidadeempresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas/pr_txmortalidadeempresas.asp)> Acesso em : 16 set. 2006.

**APÊNDICE A**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA –UNICEUB.  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: ESTÁGIO SUPERVISIONADO II  
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS, M. Sc

**PLANO ESTRATÉGICO PESSOAL\***  
**\*(em construção)**

LEONARDO MORAIS DE ALMEIDA  
RA: 2025136/6

BRASÍLIA/DF, OUTUBRO/2006

## SUMÁRIO

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO .....	<b>48</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	48
2. DIAGNÓSTICO .....	<b>48</b>
<b>2.1. PONTOS FORTES</b> .....	48
<b>2.2. PONTOS FRACOS</b> .....	49
<b>2.3. AMEAÇAS</b> .....	49
<b>2.4. OPORTUNIDADES</b> .....	49
3. RELAÇÃO COM A EMPRESA.....	<b>50</b>
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	<b>51</b>
<b>4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CURTO PRAZO (2 ANOS)</b> .....	50
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MÉDIO PRAZO (4 ANOS)</b> .....	51
<b>4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LONGO PRAZO (6 ANOS)</b> .....	51
5. DECLARAÇÃO DE PERFIL .....	<b>53</b>
6. RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	<b>53</b>
7. AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES NA EMPRESA.....	<b>54</b>
8. PLANO DE AÇÃO .....	<b>55</b>



## 1. Objetivo Estratégico

Ser um empresário responsável pela expansão de mercado da lanchonete, tipo *fast-food*, Rei do Pão de Queijo.

### 1.1 Justificativa

Escolhi esse objetivo pelo andar natural das coisas, já que entrei no curso de administração para poder adquirir habilidades fundamentais para gestão da lanchonete *fast-food* que a família já possui. É um ramo onde estou bem familiarizado, e onde pretendo realizar algumas mudanças que serão necessárias para o bom funcionamento futuro.

Nunca foi o meu verdadeiro sonho, mas depois, trabalhando nesse ramo a tanto tempo, comecei a gostar mais, e percebi que nesse ramo poderia conquistar capital e status suficiente para realizar alguns sonhos, como o de construir uma família (com uma boa estrutura financeira), poder mostrar para meu pai que sou capaz e eficiente, e mais para o futuro, expandir, abrindo novas franquias pelo Brasil.

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Pontos Fortes

- **Conhecimento do mercado**
  - Trabalho com meu pai na mesma loja a mais de 7 anos, onde nesse intervalo inclusive administrei uma loja.
- **Buscando sempre inovar**
  - Estou sempre buscando novas alternativas aos processos, tentando melhorar minha forma de trabalhar e buscando um diferencial para mim e para empresa onde trabalho.
- **Exigente**
  - Sempre quero que todos com quem trabalho sempre dêem o máximo, querendo sempre o melhor.

## **2.2. Pontos Fracos**

- ***Dificuldade de implementar novas idéias***
  - Tenho dificuldades de fazer com que o proprietário aceite algumas idéias, principalmente as de caráter inovador.
- ***Não conhecimento da fabricação dos produtos***
  - Apesar de trabalhar tanto tempo na loja, nunca aprendi como se fabrica os produtos.
- ***Dificuldades de dizer não***
  - Possuo essa dificuldade individual, em relação a todos, sejam clientes ou funcionários.
- ***Pouco interesse, no momento, na empresa***
  - Estou concentrado em me formar, deixando um pouco de lado a empresa, no momento.

## **2.3. Ameaças**

- ***Não formar logo***
  - Não formar é uma ameaça tendo em vista que o proprietário já tem intenção de começar a se afastar da empresa, exigindo que eu participe mais dos processos.
- ***Falecimento do proprietário***
  - Caso isso venha ocorrer, dificultaria muito esse processo de transição, tornando todos esses passos mais difíceis.
- ***Rejeição há idéia de sucessão pelo meu pai***
  - Se minhas idéias se tornarem muito diferentes das dele, e essas idéias forem necessárias gastar um pouco mais, com certeza, isso se tornará uma ameaça.

## **2.4. Oportunidades**

- ***Surgimento de uma proposta para morar fora do Brasil***

- Como conheço muita gente que mora fora do Brasil, a oportunidade de montar uma franquia da empresa no exterior pode se tornar um bom negócio.
- ***Brasília possui um mercado que sempre se expande***
  - Em Brasília, o mercado de lanchonetes é muito competitivo, mas é muito grande e está sempre se expandindo, com a crescente criação de novas cidades e bairros, como Águas Claras e a construção do Noroeste.

### **3. Relação com a empresa**

Trabalho na lanchonete Rei do Pão de Queijo a mais de 7 anos. Hoje ajudo a administrar a empresa, mas exercendo muito mais a função de caixa da empresa.

É uma empresa familiar, onde o proprietário é o meu pai, Lorival de Almeida. Possui atualmente 6 funcionários, sem contar comigo. É uma empresa de pequeno porte, atuando em Brasília a mais de 19 anos.

#### **4. Objetivos Específicos**

A partir do objetivo principal do Planejamento Estratégico, elaborou-se outros objetivos específicos de curto, médio e longo prazos.

##### 4.1. Objetivo Específico de Curto Prazo (2 anos)

01 - Aprender a manipular os alimentos vendidos

02 - Começar o processo de sucessão

##### 4.2. Objetivo Específico de Médio Prazo (4 anos)

03 - Terminar o processo de sucessão

04 - Começar o processo de profissionalização da empresa

##### 4.3. Objetivo Específico de Longo Prazo (6 anos)

05 - Concluir o processo de profissionalização

06 - Montar pelo menos uma filial

#### 4.1 Objetivos Específicos de Curto Prazo (2 anos)

<b>Descrição</b>	<b>Condição da Satisfação</b>
01 - Aprender a manipular os alimentos vendidos	Saber manipular todos os alimentos produzidos na empresa.
<b>Avaliação do Diagnóstico</b>	
<p>Sou exigente, e com isso, quando conseguir aprender a manipular os alimentos, posso aumentar a qualidade dos produtos exigindo que se respeite mais as regras. Aprendendo a fazer os alimentos, conseguirei eliminar dois pontos fracos que possuo: o primeiro é o não conhecimento da fabricação dos produtos; e o segundo é a falta de interesse, no momento, na empresa, já que trabalhando de uma forma mais produtiva, aumento meu interesse e certamente já estarei formado, não possuindo nenhum vínculo com outra atividade, atuando exclusivamente na empresa.</p>	
<b>Descrição</b>	<b>Condição da Satisfação</b>
02 - Começar o processo de sucessão	Iniciar a gestão da empresa de forma mais independente
<b>Avaliação do Diagnóstico</b>	
<p>Começando a trabalhar junto com o proprietário para realizar o processo de sucessão, posso aumentar mais o conhecimento no mercado, através da troca de experiências e conseqüentemente aumentando um ponto forte que possuo. Adquirindo novas distinções, pretendo mudar a abordagem para implementar novas idéias, sendo mais sutil e mostrando mais resultados, afim de que o proprietário seja mais receptível, dessa forma, buscando diminuir a dificuldade de implementar novas idéias na empresa.</p> <p>Como já pretendo ter formado, com uma monografia sobre o assunto, pretendo esclarecer alguns pontos junto com o proprietário para que a rejeição a idéia que sucessão não surja como uma possível ameaça.</p>	

#### 4.2 Objetivos Específicos de Médio Prazo (4 anos)

<b>Descrição</b>	<b>Condição da Satisfação</b>
03 - Terminar o processo de sucessão	Gerir a empresa de forma independente
<b>Avaliação do Diagnóstico</b>	
<p>Com mais 4 anos de empresa, agora mais qualificado, meu conhecimento sobre o mercado tende a aumentar. E caso a ameaça de o proprietário vir a falecer, o processo estará concluído e a empresa poderá seguir seu curso, buscando adquirir mais espaço no mercado de Brasília.</p>	
<b>Descrição</b>	<b>Condição da Satisfação</b>
04 - Começar o processo de profissionalização da empresa	A empresa é uma pequena empresa, e como toda empresa desse porte possui problemas de gestão e processos que devem ser aperfeiçoados para se adequar as novas exigências do mercado.
<b>Avaliação do Diagnóstico</b>	
<p>Como sou exigente, o processo de profissionalização deve ser executado da forma mais adequada à empresa. E como sempre venho buscando inovar, isso possa vir a ser um bom diferencial, através da busca de novas tecnologias para melhorar os processos da empresa.</p>	

#### 4.3 Objetivos Específicos de Longo Prazo (6 anos)

<b>Descrição</b>	<b>Condição da Satisfação</b>
------------------	-------------------------------

05 - Concluir o processo de profissionalização	A empresa se tornar profissional
<b>Avaliação do Diagnóstico</b>	
<p>Nessa altura, vou ter mais experiência no mercado e na gestão da empresa. Minha exigência fará com que o processo de profissionalização seja o mais adequado a empresa.</p> <p>Com todo esse tempo na administração da empresa, com uma autonomia nessa altura indiscutida, a dificuldade de dizer não tende a diminuir.</p>	
<b>Descrição</b>	<b>Condição da Satisfação</b>
06 - Montar pelo menos uma filial	Ter mais uma lanchonete.
<b>Avaliação do Diagnóstico</b>	
<p>Com um conhecimento maior do mercado, poderei montar outra filial com mais chances de dar certo. Ainda mais nessa altura a empresa estará com seus processos de decisão mais profissionais, aumentando as chances de uma nova filiar ser rentável.</p> <p>Como a empresa terá uma gestão mais eficiente, se houver uma proposta para morar fora do Brasil, poderei estudar melhor uma proposta de montar uma filial no exterior, aproveitando melhor uma possível oportunidade.</p> <p>Como Brasília possui um mercado ainda em expansão, o mercado se torna favorável a empresas que possuem qualidade, fornecendo incentivos a elas, como o FCO (Fundo do Centro Oeste) que financia projetos de abertura de novas empresas com juros mais baixos.</p>	

## **5. Declaração de Perfil**

Ao final de 6 anos pretendo ser um executivo que tenha conseguido superar os objetivos proposto no Plano Estratégico Pessoal, ser um profissional preparado para as exigências do mercado. Conseqüentemente possuir uma estrutura financeira adequada que os sucesso do objetivo pode me fornecer, como moradia própria (tanto casa, apartamento, flat) e condições de financiar um novo PEP, que seria a tentativa de abrir novas filiais em Brasília.

Pretendo implementar um projeto de responsabilidade social ligada a empresa Rei do Pão de Queijo, com o objetivo de aumentar a satisfação e compreensão sobre a importância do tema junto aos clientes.

Quanto aos próximos 2 anos, pretendo deixar de lado os estudos institucionais e me dedicar mais e empresa, mas não pretendo parar de estudar. Quando a empresa possuir uma estrutura que permita uma folga para realizar outras atividades, pretendo fazer pós-graduação em gestão e também em marketing. Fazer com que a empresa seja mais conhecida no mercado de Brasília. E não possuo planos de sair da cidade.

## **6. Responsabilidade Social**

Já participei de campanhas de doações, chegando a criar uma na tentativa de ajudar o Lar dos Velhinhos situado no Núcleo Bandeirante.

Atualmente, não participo de nenhum trabalho de responsabilidade social, mas pretendo no futuro realizar uma campanha, pela empresa, fazendo uma parceria com uma ONG especializada em cuidar de crianças carentes, tentando ajudar a dar um futuro melhor a crianças que precisam de tudo. E juntamente com a ONG, tentar tirar das ruas as crianças carentes que fazem parte da comunidade onde a empresa atua.

A curto prazo pretendo pesquisar mais sobre os trabalhos realizados por algumas ONG's que atuam em Brasília com a futura finalidade de fundar uma parceria, onde eu possa ajudar atuando também.



## **7. Avaliação das Atividades na Empresa**

Hoje eu estou no lugar certo, mas exercendo uma função fixa, a de caixa. Mas se deve ao fato de estar pouco presente na empresa devido ao grau de dificuldade que estou tendo para formar nesse semestre. Quando concluir meu curso, terei mais tempo para começar a me preparar para assumir a empresa.

## 8. Plano de Ação

Objetivos		Ações	Tarefas	Produto	Prazo
Tempo	Número				
Curto Prazo	01	1. Fazer um curso de manipulação básico de alimentos.	A. Fazer um levantamento de cursos que mais corresponde a minha realidade.	Conseguir uma listagem de diversos cursos	28/02/2007
			B. Escolher o melhor curso de manipulação de alimentos.	Escolher o curso que ofereça melhor custo/benefício	01/03/2007
			C. Me cadastrar no curso	Está cadastrado no curso	15/03/2007
			D. Realizar o curso	Aprender a manipular os alimentos básicos	30/06/2007
		2. Aprender as boas normas de manipulação de alimentos.	A. Contatar a consultora que realiza esse serviço	Conseguir marcar o treinamento	01/07/2007
			B. Fazer o treinamento	Aprender o manual de boas normas	30/09/2007
			C. Constatar a eficiência do treinamento	Acabar com os vícios de manipulação	30/10/2007
		3. Fazer um estágio na cozinha da empresa	A. Levantar 5 horas da manhã para ir trabalhar junto com o pessoal da cozinha	Chegar no mesmo horário que os outros para poder aprender a manipular todos alimentos	30/11/2007
			B. Treinar junto com os salgadeiros	Saber fazer os salgados	30/11/2007
			C. Treinar junto com os confeitores	Saber fazer os doces	30/11/2007

Objetivos		Ações	Tarefas	Produto	Prazo
Tempo	Número				
Curto Prazo	02	1. Começar a trabalhar a idéia de sucessão junto ao proprietário.	A. Realizar uma conversa franca sobre os objetivos do proprietário, meus e da empresa.	Conseguir deixar claro os objetivos futuros de todos os envolvidos	01/02/2007
			B. Mostrar a monografia elaborada por mim.	Ter conscientizado o proprietário dos problemas para o processo de sucessão	01/02/2007
			C. Mostrar meu Plano Estratégico Pessoal	Ter conscientizado o proprietário de como pretendo assumir a empresa	01/02/2007
		2. Traçar um planejamento em conjunto com o proprietário para o processo de transição	A. Traçar um planejamento sobre a transição	Ter estabelecido metas para cumprir os objetivos de ambos	30/04/2008
			B. Assumir papéis de decisão exclusivos do proprietário.	Está mais presente para poder tomar mais decisões	10/05/2008
			C. Começar a tomar decisões mais importantes na empresa de acordo com o planejamento elaborado	Ter implantado o planejamento proposto	20/05/2008
		3. Começar a afastar o proprietário da empresa	A. Fazer com que o proprietário trabalhe menos	Ir retirando o proprietário aos poucos da empresa	30/07/2008
			B. Começar a tirar a autonomia do proprietário	Colocar o proprietário somente nos serviços básicos	30/11/2008
			C. Mostrar aos funcionários os novos objetivos da empresa	Ter conscientizado os funcionários que vou assumir a empresa	01/12/2008

Objetivos		Ações	Tarefas	Produto	Prazo
Tempo	Número				
Médio Prazo	03	1. Afastar totalmente o proprietário da empresa	A. Chamar o proprietário para conversar	Conseguir conversar com o proprietário	01/02/2009
			B. Mostrar o que quero para o futuro da empresa	Esclarecer meus objetivos para a empresa	01/02/2009
			C. Conscientizar o proprietário que seu tempo na empresa já acabou	Mostrar a ele que seu ciclo na empresa chegou ao fim	01/02/2009
			D. Colocar o que foi planejado em ação	Implementar o que foi planejado em conjunto com o proprietário	30/03/2009
		2. Conscientizar os funcionários de sua nova liderança	A. Reunir todos os funcionários	Conseguir a atenção de todos os funcionários	01/04/2009
			B. Mostrar a todos que sou novo chefe	Esclarecer que sou o novo dono	01/04/2009
			C. Mostrar meus planos para o futuro da empresa aos funcionários	Fazê-los entender meus planos para a empresa	01/04/2009
		3. Administrar a empresa	A. Reunir todos os funcionários	Conseguir a atenção de todos os funcionários	01/04/2009
			B. Mostrar a todos a minha forma de trabalhar	Fazer todos compreender a forma com que trabalho	01/04/2009
			C. Esclarecer que o que quero pode ir de confronto com que o proprietário pedia, mas que é para ser realizado.	Todos devem me obedecer, mesmo se não tinham a obrigação de realizar isso antes.	01/04/2009

Objetivos		Ações	Tarefas	Produto	Prazo
Tempo	Número				
Médio Prazo	04	1. Implementar um controle de estoque na empresa	A. Adquirir um computador para a loja	Comprar um computador	30/05/2009
			B. Listar os programas de controle de estoque	Ter uma lista de programas exclusivos	30/06/2009
			C. Escolher o que melhor programa	Escolher o melhor custo/benefício	01/07/2009
			D. Treinar os funcionários para utilizá-lo	Fazer com que os funcionários utilizem o programa	30/09/2009
		2. Conscientizar os funcionários sobre o processo	A. Reunir os funcionários	Chamar a atenção de todos os funcionários	01/10/2009
			B. Mostrar as idéias da profissionalização	Esclarecer o que quero com a profissionalização	01/10/2009
			C. Levantar as dificuldades que cada um possui sobre o processo	Traçar as principais dificuldades para implantação do processo	30/10/2009
			D. Traçar um plano para diminuir ou acabar com essas dificuldades	Acabar com essas dificuldades	30/11/2009
		3. Buscar novas tecnologias para a gestão da empresa	A. Fazer um levantamento das tecnologias existentes	Ter uma lista da tecnologia existente	30/12/2009
			B. Escolher a melhor	Escolher o melhor custo/benefício	10/01/2010
			C. Elaborar um processo de planejamento para implantar a nova tecnologia	Implantar aos poucos a nova tecnologia	30/05/2010
			D. Iniciar o processo de implantação	Começar a implantar a tecnologia escolhida	30/12/2010

Objetivos		Ações	Tarefas	Produto	Prazo
Tempo	Número				
Longo Prazo	05	1. Terminar de implantar o processo de profissionalização	A. Terminar com o processo de implantação	Tornar a empresa toda profissional	30/03/2011
			B. Treinar os funcionários que utilizarão a nova tecnologia	Tornar os funcionários capazes de utilizar toda tecnologia implantada	30/05/2011
			C. Analisar as melhoras	Ver os resultados obtidos, com a finalidade de melhorar	30/07/2011
		2. Contratar um gerente já especializado	A. Anunciar nos classificados a necessidade de um gerente	Chamar profissionais ideais	01/02/2011
			B. Entrevistar os candidatos	Traçar o perfil dos candidatos	28/02/2011
			C. Escolher o melhor	Selecionar o melhor candidato	07/03/2011
			D. Contratá-lo	Ter contratado o melhor candidato	08/03/2011
			E. Mostrar a ele o que vai desempenhar	Deixar claro o que ele irá fazer na empresa	09/03/2011
			F. Supervisionar suas ações	Verificar se o contratado está no nível esperado para executar as funções exigidas	30/05/2011
	3. Descentralizar algumas funções	A. Escolher as funções a serem descentralizadas	Ter estabelecido o que descentralizar	15/04/2011	
		B. Escolher os funcionários que irão desempenhar tais funções	Estabelecido quem irá tomar as decisões da nova função	30/04/2011	

			C. Mostrar aos funcionários o que irão fazer	Deixar claro o que deve ser feito	01/05/2011
			D. Treinar os funcionários para desempenhar tais funções	Fazer com que os funcionários tenham condições de executar o que for necessário	30/07/2011
			E. Supervisionar os resultados obtidos	Verificar se os resultados são os esperados	30/10/2011

Objetivos		Ações	Tarefas	Produto	Prazo
Tempo	Número				
Longo Prazo	06	1. Selecionar o local da nova filial	A. Fazer um levantamento de possíveis locais	Ter uma lista de possíveis locais	01/02/2012
			B. Escolher um local	Escolher o melhor local para implantação da filial	01/03/2012
			C. Negociar um contrato para a instalação da nova filial	Entrar em um acordo sobre o contrato	10/03/2012
			D. Fechar contrato	Ter um contrato vantajoso para a nova filial	20/03/2012
		2. Elaborar um Plano Estratégico	A. Fazer um levantamento dos dados para realizar o plano	Ter todas variáveis para realizar um plano estratégico	30/04/012
			B. Decidir que tipo de loja será aberta: se tipo <i>fast-food</i> ou se tipo café	Escolher a melhor opção de acordo com o lugar e investimento/retorno	30/05/2012
			C. Traçar um planejamento para implantação da nova filial	Elaborar o planejamento estratégico	30/06/2012
		3. Montar e Administrar a nova filial	A. Listar as empresas especializadas em implantação de lanchonetes	Ter opções para implantar a lanchonete	30/07/2012
			B. Escolher a melhor	Ter o melhor custo/benefício	01/08/2012
			C. Instalar todos os equipamentos para fazer funcionar a filial	Possuir equipamentos adequados a filial	30/09/2012
			D. Contratar novos funcionários	Contratar profissionais especializados	30/09/2012
			E. Treinar os novos funcionários	Funcionários capazes de exercerem suas funções	30/09/2012
			F. Abrir a nova filial	Ter uma nova filial funcionando	01/10/2012