



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

SUCCESSÃO FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO NO CARNAÚBA'S RESTAURANTE E PIZZARIA

Diego Henrique Andrade Lima
RA:2025024/9

Brasília, Novembro de 2007.

Diego Henrique Andrade Lima

**SUCCESSÃO FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO NO CARNAÚBA'S RESTAURANTE E PIZZARIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, Novembro de 2007.

Diego Henrique Andrade Lima

**SUCESSÃO FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO NO CARNAÚBA'S RESTAURANTE E PIZZARIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Banca Examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

Brasília,.....de..... de 2007.

“Somos o que pensamos. Tudo o que somos surge com nossos pensamentos. Os nossos pensamentos moldam o mundo”.

Buda

Dedico este trabalho aos meus pais por
todo amor e carinho que me deram.

Agradeço,

A Deus, exemplo de sabedoria, fé e compaixão e a oportunidade de viver ao lado de pessoas maravilhosas.

Ao meu pai, Jerson pelo homem que é, e meu exemplo de vida.

À minha mãe, Júlia pela dedicação e amor em momentos de dificuldade.

À minha irmã, Tatiana o apoio.

À minha namorada, Roziane o amor, o apoio e a compreensão em momentos difíceis. Ao meu orientador, professor Marcelo Gagliardi, a atenção, a paciência e a dedicação.

RESUMO

A empresa familiar ao longo de diversas gerações representou e representa a maioria das empresas de pequeno e médio porte existentes em todo o Brasil. E tem sido tema de estudos e discussões em um assunto extremamente delicado, que é a preparação da geração que irá assumir o controle da empresa e o momento da sucessão. Planejar a sucessão com antecedência é necessário, pois muitos empreendedores não pensam nisso antes ou não querem admitir que esteja na hora de se aposentar. A empresa familiar está inserida em um contexto diferente das empresas comuns, pois se misturam família e negócios. O objetivo deste trabalho está nas expectativas e medos do fundador e de seu sucessor no Carnaúba's Restaurante e Pizzaria, empresa com oito anos de mercado e situada no Distrito Federal. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas e estudo de caso. A empresa familiar é apresentada sob os seguintes aspectos: vantagens e desvantagens; sucessão familiar e sucessão profissional e planejamento da sucessão. O levantamento de dados foi feito por meio de entrevista semi-estruturada e observação pessoal. Todo esse panorama propiciou a análise crítica da sucessão em empresas familiares, buscando minimizar as conseqüências negativas que podem ocorrer devido à falta de planejamento da sucessão.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Sucessão, Planejamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 METODOLOGIA.....	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1 Empresa Familiar.....	12
3.2 Sucessão.....	15
3.3 Preparação da Sucessão.....	17
4 ESTUDO DE CASO.....	23
4.1 Planejamento Sucessório.....	24
4.2 Entrevista.....	26
4.3 Análise Crítica.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

A Empresa Familiar domina grande parte do cenário do mercado mundial, principalmente as de pequeno e médio porte. Cada empresa tem suas peculiaridades e particularidades, mas tem em comum que foram fruto de sonho, dedicação, persistência e criatividade de seu fundador.

É comum nesse tipo de empresa, principalmente na primeira geração, a vinculação afetiva e emocional da família que acaba decorrendo em algumas características e as principais delas e talvez mais preocupante para a continuação da empresa é a falta de profissionalismo e a informalidade organizacional.

É vital para a continuação de uma empresa planejar o seu futuro e a sucessão do fundador. Muitas empresas deixam de existir por causa de sucessão mal planejada ou pelo fato do sucessor não estar preparado para assumir o comando da empresa. Planejar com antecedência é essencial e muitas vezes depois que a segunda geração assume o controle a empresa perde o caminho que o fundador gostaria que seu empreendimento seguisse.

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo de caso no Carnaúba's Restaurante e Pizzaria, empresa familiar com oito anos de mercado e procurou analisar quais providências foram tomadas para a preparação da sucessão e quais as expectativas e medo do fundador e de seu sucessor. Portanto, o problema proposto no trabalho é o seguinte: **é possível fazer uma sucessão familiar que atenda às necessidades futuras da empresa e se encaixe nos planos do fundador?**

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais as expectativas do sócio fundador em relação ao futuro da empresa. E dentre os objetivos específicos estão: Verificar se as expectativas do fundador coincidem com as do sucessor e analisar se a preparação do sucessor está sendo satisfatória para a sucessão.

O tema proposto no trabalho é importante para a sociedade, pois a maioria das empresas inseridas no mercado são de origem familiar. Portanto, as que ainda não passaram pelo processo de sucessão, ainda irão passar. O processo de preparação para a sucessão é necessário para o futuro de qualquer empresa e

planejar com antecedência é essencial para que não haja nenhum empecilho e tudo ocorra sem acarretar consequências drásticas para a empresa. O estudo, também, é importante para o meio acadêmico para verificar se há instrumentos para aprofundar o estudo do processo de preparação do sucessor e se for o caso criar novos para melhorar os métodos já existentes.

O trabalho está dividido em cinco partes que são: metodologia, que explica os métodos de pesquisa utilizados para a investigação científica do trabalho.

Referencial teórico, onde é descrita a teoria do assunto que compõe o trabalho e dão embasamento ao estudo de caso.

Estudo de caso, método escolhido para observar uma situação real, por meio da entrevista e observação pessoal, a fim de comparar a situação vivida com o intuito de investigar a relação entre teoria e prática.

Considerações finais, onde são colocadas as constatações feitas no trabalho e por último o referencial teórico que fundamentou o trabalho.

2 METODOLOGIA

Por se tratar de um trabalho acadêmico, é necessário que haja investigação científica para atestar a veracidade ou não do problema proposto, pois segundo Lakatos e Marconi (2003, p.80), a investigação científica constitui no “conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão”.

Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de informações teóricas do assunto. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p.19), a pesquisa bibliográfica “leva ao aprendizado sobre uma determinada área”.

Quanto à prática, importante para o confronto das informações levantadas no referencial teórico, foi utilizado o estudo de caso. As técnicas utilizadas para o levantamento de dados foram a entrevista e a observação pessoal.

O estudo de caso possibilita a investigação de uma situação real, de acordo com o contexto em que está inserida e fazer a comparação com a teoria para analisar se ocorre na prática o que está escrito nos livros, pois para Lima (2004, p.31) o estudo de caso “viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador sobre a realidade social investigada”.

Na entrevista e na observação pessoal há maior contato entre o pesquisador e o observado. Na entrevista a comunicação é mais intensa e como consequência, segundo Lima (2004, p.91), “o material resultante pode ser mais rico em termos descritivos, ilustrativos, explicativos e analíticos”.

A observação pessoal é utilizada pelo pesquisador para conhecer o objeto de seu estudo utilizando seus sentidos, pois de acordo com Lima (2004, p.98), a observação “pressupõe que o pesquisador examine a realidade investigada, explorando os recursos do sentido (visão, audição, olfato, tato e paladar)”.

O método científico mais adequado para realização do trabalho foi o método dedutivo, que possibilitou dividir o todo e analisar suas partes. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p.49), “a análise é a decomposição de um todo em suas partes”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Empresa Familiar

Para melhor conhecer a empresa familiar e suas particularidades, o referencial teórico será abordado em três aspectos diferentes, com o objetivo de definir cada uma delas e suas interações. Primeiro será apresentada a definição de Empresa Familiar e o contexto em que surgem, depois será tratada a questão da sucessão e por fim a preparação da sucessão e os paradigmas que o compõem.

A definição de empresa familiar pode ser colocada de várias formas, normalmente de acordo com a preferência de cada autor. Bernhoeft (*apud* MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p.33) destaca a empresa familiar como “um ideal (do fundador) que deu certo”.

Criando uma relação entre propriedade e controle, de acordo com Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p.33) pode-se definir:

Empresa familiar tradicional aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital.

Apesar de esta não ser a realidade da maioria das empresas familiares brasileiras, Donelly (*apud* MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p.33), classifica como “familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. Outro autor segue esta linha de raciocínio, pois para Lodi (1978, p.6), o conceito de empresa familiar:

Nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar um ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Como já mencionado anteriormente, isto não é o que acontece com a maioria das empresas conforme Oliveira (1999, p.19):

No Brasil existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração, e pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

A maioria das empresas familiares acabam quando o fundador morre, pois de acordo com Lansberg *et al* (*apud* OLIVEIRA,1999,p.21), “70% das empresas

familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador”. Fazendo uma analogia com a definição de empresa familiar apresentada por Lodi (1978), provavelmente estas empresas não se enquadrariam como familiar.

A empresa familiar tem algumas peculiaridades e deve ser estudada de modo diferente das demais. Para conhecê-la melhor é necessário visualizar alguns aspectos que são fatores importantes para entender melhor as particularidades e até mesmo para explicar o sucesso ou fracasso de uma empresa familiar.

Quando perguntam para a maioria dos brasileiros quais são as coisas mais importantes em suas vidas, a maioria responde que são a família e o trabalho (GERSICK *et al*, 1997). Trabalhar com a família nem sempre é fácil, pois de acordo com Gersick *et al* (1997, p.4), “pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos”.

Geralmente o fundador tem grande influência na cultura organizacional da empresa, já que ela nasce de seu sonho e a tendência é a de que os princípios norteadores venham dele e abrangem a empresa, o patrimônio e a família e fazendo com que sua figura permaneça na empresa além da sua permanência no poder, o que é confirmado por Gersick *et al* (1997, p.141):

Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa, e são perpetuadas através dos ciclos de desenvolvimento das três dimensões.

O surgimento da empresa pode se dar por diversas causas, sejam elas pelas condições econômicas e ambientais favoráveis ou pela necessidade do empreendedor de começar um negócio, pois ainda conforme Gersick *et al* (1997, p.142):

Existem alguns fatores que conduzem a fundação de uma empresa. São várias variáveis em conjunto com a atividade empreendedora: incapacidade para adaptar-se a papéis em sistemas, experiências anteriores na família, falta de oportunidades econômicas tradicionais e muitas outras.

Em resumo, o estágio inicial é uma fase em que são lançadas as bases para três aspectos centrais da empresa familiar: cultura, estratégia e valores de gerenciamento do patrimônio. (GERSICK *et al*, 1997).

Na maioria dos casos, quando a empresa é fundada, não há separação entre o patrimônio da empresa e o da família e nota-se a falta de profissionalização na administração da empresa, pois segundo Gonçalves (2000, p.33), “a empresa familiar é uma organização não formal, confusa e geralmente incompleta”.

Seguindo essa linha de raciocínio Semler (1988, p.91), enumera algumas características de pequenas e médias empresas familiares:

- a) Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos;
- b) Falta de visão crítica das imperfeições da própria empresa;
- c) Visão de longo prazo sofrível;
- d) Falta de profissionalismo na organização;
- e) Favoritismo e critérios injustos de promoção, remuneração e distribuição de cargos.

Mas não são apenas características negativas que se encontram em pequenas e médias empresas familiares. Há alguns fatores que são vistos como positivos em relação às empresas familiares. Semler (1988, p.91), lista alguns aspectos positivos que são:

- a) Rapidez nas decisões;
- b) Criatividade facilitada em tudo que vá ao encontro;
- c) Grande agilidade na mudança e adaptação de rumos;
- d) Aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo.

Geralmente o modelo de gestão de uma pequena empresa familiar é simples, o que ajuda na condução dos negócios e leva a uma gestão mais flexível e menos burocrática, que são características negativas das grandes corporações e ajudam a valorizar a empresa familiar, pois de acordo com Gonçalves (2000, p.113), “é muito possível que, com essa nova perspectiva, a empresa familiar possa ser mais bem compreendida e, conseqüentemente, valorizada”.

A empresa familiar nasce do sonho pessoal de seu fundador e encontra dificuldades de compartilhar seus valores com a segunda geração, pois segundo Lodi (1994, p.3), “os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais”. Uma questão interessante que surge é a de que empresas, cuja família é religiosa tendem a passar da segunda geração, fato que é mencionado por Lodi (1994, p.3), “já se verificou que as famílias que chegam à quarta geração costumam ser religiosas”.

Quando se trata da questão da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, a empresa familiar leva vantagem em relação às outras, pois para Oliveira (1999, p.21), “o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado”.

Esta característica da empresa familiar é o sonho que qualquer outra empresa gostaria de tornar realidade em seu ambiente organizacional. Pois existe uma grande responsabilidade individual, transportada para o coletivo, pela qualidade dos procedimentos que se realiza em uma empresa familiar. É como vestir a camisa da empresa, e levar o ditado ao pé da letra.

As empresas familiares trabalham com horizonte mais amplo, pois ainda de acordo com Oliveira (1999, p.21):

As outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, e as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

3.2 Sucessão

O ponto crucial que define o futuro de qualquer empresa é a sucessão, principalmente na empresa familiar, assunto que vem sendo tema de pesquisa de vários autores. A sucessão na empresa familiar é um momento peculiar e delicado, pois varia de acordo com a empresa e a família que controla a mesma não tendo uma única maneira de ser feita, conforme Gonçalves (2000, p.318), “não existe de fato uma forma única de sucessão, sendo muitas as possibilidades de configuração em virtude do momento em que ela ocorra, da geração, da cultura familiar e das pessoas envolvidas”, e complementando com Gersick *et al* (1997, p.201):

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um ‘relógio’ de desenvolvimento. A sucessão sempre leva tempo. Há um período de preparação, a verdadeira ‘passagem das chaves’, e o período de ajuste e adaptação.

A única certeza que se tem é que para que não acarrete conseqüências negativas tanto para o negócio tanto para a família, a sucessão deve ocorrer de forma planejada e começar a ser pensada antecipadamente, pois conforme Oliveira

(1999, p.24), “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

O processo sucessório pode ocorrer de duas maneiras na empresa familiar como afirma Oliveira (1999, p.24): “a sucessão familiar e a sucessão profissional”.

O debate a cerca das duas opções é grande, pois as duas possuem várias vantagens e desvantagens. O mais interessante para as empresas familiares seria fazer uma sucessão que mesclasse as duas maneiras, pois não é possível definir qual dos dois é melhor, cada empresa tem suas particularidades e cabe a cada gestor tomar as decisões que achar mais adequada à sua empresa.

A sucessão profissional pode ser considerada em relação à dois aspectos conforme Oliveira (1999, p.30), “a empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados, e a empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos”.

Uma questão positiva para a profissionalização da empresa familiar é a facilidade de encontrar um executivo de perfil desejado pela empresa, de acordo com Oliveira (1999, p.31), “existem várias empresas de contratação de executivos, que oferecem serviços de elevada qualidade nesse segmento”.

A presença de um executivo profissional pode ser valiosa para a empresa familiar, por que ele tem experiência de mercado e por ser novo na empresa, possui visão diferenciada dos demais que já trabalham na empresa. Conforme Oliveira (1999, p.31), “eles podem atuar como advogados do diabo quanto aos objetivos, estratégias e políticas da empresa. E esses amplos debates podem ampliar, inclusive, o senso crítico e o nível de criatividade dos outros executivos da empresa”.

Oliveira (1999, p.31) ainda comenta:

Os executivos profissionais são relativamente fáceis de ser substituídos, pois o enfoque pode ser exclusivamente profissional, abstraindo-se com maior facilidade aspectos emocionais. E essa flexibilidade pode ser crucial para a empresa familiar mudar, de forma ágil e adequada, seus rumos.

Outra vantagem que pode ser interessante para a empresa familiar, é a possibilidade de o executivo trazer novos estilos de administração em conjunto com o conhecimento, já que esse executivo está inserido em um mercado competitivo e

de rápidas mudanças, ele está antenado com as novas tendências que surgem para gestão de empresas. (OLIVEIRA, 1999).

Esta vantagem que foi apresentada pode se tornar uma desvantagem também como explica Oliveira (1999, p.32), “receber e incorporar estilos e filosofias de administração que foge da maneira de ser da empresa familiar”.

Outra desvantagem da sucessão profissional é a maior possibilidade de perder o executivo. Ele como profissional apresenta alta probabilidade de pedir demissão e buscar novos desafios que surgem no mercado de trabalho. (OLIVEIRA, 1999).

Apesar da significativa evolução da sucessão profissional em empresas familiares, Oliveira (1999, p.24), afirma que a “sucessão familiar tem recebido maior ênfase”.

Neste tipo de sucessão é necessária muita atenção na escolha de qual herdeiro irá assumir o comando da empresa, pois muitas vezes a competência para dirigir os negócios não é hereditária, neste caso se houver mais de um herdeiro.

3.3 Preparação da Sucessão

O primeiro passo a ser dado para começar a sucessão é o fundador assumir que ele não ficará a frente dos negócios para sempre e que terá um substituto. Para muitos fundadores é difícil assumir que está chegando à hora de passar o controle do negócio que representa seu sonho e dedicação e quanto antes começar a pensar nela é melhor para a empresa, já que não é uma questão simples, conforme resume Gersick *et al* (1997, p.201), “o processo nem sempre é racional e engenhoso”.

Na escolha do herdeiro que irá assumir o controle da empresa é necessário uma avaliação minuciosa já que envolve vários aspectos a serem considerados conforme Oliveira (1999, p.25) que são:

- a) a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- b) se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- c) se existe dicotomia entre família e empresa;
- d) como são tratados os parentes agregados, tais como genro e nora;
- e) como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- f) a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

É importante avaliar a interação entre família e empresa, pois são situações com abordagens diferentes, conforme afirma Oliveira (1999, p.26), “de um lado, há a instituição negócio, que corresponde à empresa familiar e, de outro lado, a instituição social, que corresponde à família”

Uma questão que é indispensável esclarecer tanto para a sucessão familiar como a profissional, é que são influenciadas por um único fator: competência empresarial. Como Souza-Silva (2004, p.47) menciona, “é preciso, sobretudo, que o futuro sucessor possa reunir competência empresarial”.

Diante disto, faz-se necessário aprofundar um pouco na temática da competência empresarial. E esta é definida por Souza-Silva (2004, p.48) como “somatório dinâmico da vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência organizacional”. Ou seja, a vocação empresarial diz respeito à vontade inata do herdeiro de dar continuidade aos negócios da família; a habilidade conceitual se resume à conhecimentos teóricos sobre a dinâmica gerencial para atuar com mais segurança diante dos fenômenos empresariais; e, por fim, a experiência profissional, importante para que se elimine a inocência teórica e habilite o herdeiro a gerir com resultados eficazes.(SOUZA-SILVA *apud* ELISA, 2007, p.23).

O herdeiro possuindo competência para assumir a empresa, diminui as chances de uma sucessão equivocada, o que pode levar a empresa familiar ao caos administrativo, muitas vezes irreversível.

Contudo Oliveira (1999, p.27) enumera algumas vantagens da sucessão familiar, que são as seguintes:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa;
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;
- c)Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- d)Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- e)Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- f)Ter otimizados sistemas de remuneração;
- g)Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor e;
- h)Ter maior espírito de família.

Principalmente em relação ao último item das vantagens apresentadas acima, é importante lembrar que muitas empresas não familiares buscam colocar o princípio

de que para alcançar o sucesso e trabalhar melhor devem trabalhar como família. (LANSBERG *et al apud* OLIVEIRA, 1999, p.28).

Existem também alguns aspectos negativos, que são abordados por Oliveira (1999, p.29), “ocorrer disputa de poder entre membros da família, ter dificuldade em demitir o executivo sucessor e existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis”, pois surgem algumas questões complicadas, já que o executivo na empresa também tem o seu papel na família e fica difícil saber como separar as duas coisas.

Diante deste cenário de profissionalismo da sucessão familiar, as empresas começam a se atentar para a importância do planejamento da sucessão. Pois, deve existir o preparo de sucessor familiar para que este tenha a competência exigida para assumir determinado papel. Este fato, inclusive, é citado como uma das vantagens da sucessão familiar, em que se tem possibilidade de treinamento mais intenso e extenso. (OLIVEIRA *apud* ELISA, 2007, p.25).

Começar o planejamento da sucessão com antecedência é importante para que todas as etapas sejam cumpridas, cada uma há seu tempo e para que o sucessor possa ser preparado, evitando surpresas na sucessão. Muitas vezes o processo sucessório pode ser adiantado por diversos motivos, como por exemplo, a morte do gestor.

Para muitos gestores, principalmente os fundadores é difícil escolher o momento de começar a preparar seu sucessor, mas este momento deve ser encarado como fundamental para a continuidade de seu sonho. Planejar a sucessão e começar a executá-la não significa que já está na hora de “passar o bastão”, pois este momento ainda pode demorar alguns anos, e deve ser bem estruturado, como é o planejamento estratégico de uma empresa, para que não acarrete prejuízos à empresa familiar que podem ser volumosos em relação a aspectos como lucratividade e participação de mercado. Muitos proprietários procuram deixar para depois o planejamento e, pior ainda, a própria operacionalização do processo sucessório. (OLIVEIRA, 1999).

Diante deste panorama o ideal é a empresa familiar aprimorar seu modelo de gestão, facilitando o planejamento da sucessão, fazendo-o de forma global e

interativa. Entre essas mudanças em relação às questões sucessórias Popoff (*apud* OLIVEIRA, 1999, p.35) destaca:

- a) de um evento anual para um processo contínuo, por meio de reuniões mais freqüentes, incorporação de objetivos de sucessão na avaliação de desempenho etc.;
- b) de uma estratégia de substituição de curto prazo para uma estratégia de desenvolvimento e sustentação de longo prazo;
- c) de uma ênfase em 'quem temos' para uma ênfase em 'o que necessitamos', principalmente na questão de talentos profissionais;
- d) do bloqueio de cargos a uma rotatividade apropriada dos cargos-chaves
- e) de uma força de referência insuficiente para um conjunto de talentos disponíveis; e,
- f) de uma avaliação subjetiva para uma ênfase em resultados e mensurações tangíveis, a qual pode considerar a porcentagem de cargos-chaves que possuem, no mínimo, dois sucessores possíveis; a porcentagem de cargos-chaves preenchidos externamente; a porcentagem de planos de ação implementados; e o grau em que o processo contribui positivamente para os resultados da empresa familiar.

Para realizar o planejamento da sucessão são necessárias algumas etapas que ajudam o gestor a identificar melhor como está a empresa atualmente para poder idealizar o futuro e quais caminhos percorrer para atingi-lo.

A primeira etapa é realizar o diagnóstico estratégico, visando identificar conforme Oliveira (1999, p.54), "como a empresa familiar está ou onde ela está", possibilitando verificar os aspectos que dizem respeito a suas realidades externa e interna. O diagnóstico pode ser subdividido em quatro etapas enumeradas por Oliveira (1999, p.54):

- a) Identificação da visão das pessoas representativas da empresa familiar;
- b) Análise externa da empresa familiar;
- c) Análise interna da empresa familiar; e
- d) Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas.

A análise destes quatro itens é importante, pois mostra qual a visão da alta administração da empresa familiar em relação às questões estratégicas para o futuro da empresa. Possibilita a Identificar, avaliar e medir as ameaças e Oportunidades que estão no ambiente externo da empresa e também conhecer seus pontos fortes e fracos, analisando principalmente os seguintes fatores: estrutura organizacional, tecnologia, novos produtos, suprimentos dentre outros podendo por meio destas análises avaliar sua situação em relação à concorrência e estabelecer suas vantagens competitivas. (OLIVEIRA, 1999).

A segunda fase é estabelecer a missão da empresa familiar, que significa a razão de ser da empresa, conforme Oliveira (1999, p.59), “corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa familiar atua ou poderá atuar”, podendo a empresa, à medida que surgem novas oportunidades de negócio, estabelecer novos mercados potenciais onde a empresa familiar poderá atuar.

Juntamente com a missão, a visão e o delineamento do negócio possibilitam a criação de cenários futuros para a empresa familiar e as novas oportunidades e desafios que o sucessor terá pela frente. Com essas informações ele pode delinear a postura estratégica da empresa diante do ambiente em que está inserida.

Para Chimerine (*apud* OLIVEIRA, 1999, p.60) as empresas familiares podem considerar em seu cenário para os próximos anos algumas questões, que são:

- a) crescimento econômico mais lento;
- b) intensificação da concorrência, decorrente da capacidade ociosa das empresas, das reestruturações, do deslocamento para novos mercados;
- c) mudanças demográficas aceleradas, com redução do ritmo de crescimento populacional, alteração na distribuição de renda, envelhecimento da população, alteração nas taxas de natalidade;
- d) evolução tecnológica em ritmo cada vez mais acelerado; e
- e) globalização como realidade, em todos os seus aspectos.

A terceira fase do processo de planejamento é apontada por Oliveira (1999, p.61), “como a empresa familiar pode chegar à situação que se deseja”. Para isso pode-se dividi-la em dois instrumentos, ainda de acordo com Oliveira (1999, p.61) que são: “instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos”.

Estes instrumentos auxiliam para a empresa ter noção do que deve ser feito para alcançar seus propósitos, traçando os objetivos, metas e desafios da empresa familiar. Traçar as estratégias e políticas funcionais que serão os norteadores da empresa e possibilitam o planejamento orçamentário e projeções econômico-financeiras. (OLIVEIRA, 1999).

E a última fase é o acompanhamento e avaliação, onde verifica-se se a empresa familiar está indo para a situação considerada como desejada. A avaliação é definida por Oliveira (1999, p.63) como “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

Para que o processo de planejamento da sucessão seja bem desenvolvido e operacionalizado Oliveira (1999, p. 102) dá algumas dicas importantes:

- a) ter prioridade no processo de planejamento;
- b) ter respeito à realidade da empresa familiar;
- c) lembrar que existe o timing adequado no processo sucessório;
- d) desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada;
- e) eliminar os focos de resistência na empresa familiar;
- f) ter equilíbrio otimizado de atuação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa familiar;
- g) ter equipe competente para o processo de planejamento;
- h) ter continuidade no processo de planejamento empresarial na empresa familiar;
- i) o executivo herdeiro deve conhecer o negócio da empresa familiar em sua plenitude, incluindo os produtos e serviços, a concorrência e suas vantagens competitivas, bem como os desafios e as tendências do mercado;
- j) identificar e saber trabalhar as necessidades e expectativas dos clientes;
- k) o executivo herdeiro deve saber administrar o presente da empresa familiar, mas também saber criar o futuro de sua empresa;
- l) o executivo herdeiro não deve ter medo das mudanças dos fatores do ambiente empresarial, incluindo a concorrência; e,
- m) saber identificar os segmentos que se tornam nichos de mercado.

Portanto, para a perpetuidade da empresa familiar, o planejamento da sucessão assume importante papel e sendo bem planejado e executado potencializa a criação de cenários positivos e garante a existência da empresa familiar durante várias gerações.

Com o objetivo de analisar a aplicação prática dos assuntos abordados, a seguir será descrito o Estudo de Caso realizado no Carnaúba's Restaurante e Pizzaria Ltda, empresa familiar de Brasília. O restaurante possui características particulares, é gerido pelo fundador e está em processo de planejamento da sucessão visando à continuidade da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

A história de qualquer empresa familiar começa com a história e os sonhos de seu fundador. Ele se dedica com paixão independente das dificuldades encontradas para iniciar e estabelecer um negócio. Com o Carnaúba's Restaurante, Lanchonete e Pizzaria Ltda não foi diferente, empresa que é resultado de muito empenho, trabalho e perseverança do Sr. Jerson Pereira Lima e Sra. Júlia Andrade Fortes Lima.

Os dois são de origem humilde, naturais do Piauí, e assim como muitos nordestinos saíram de sua terra natal, deixando a família, em busca de melhores condições de vida.

O Sr. Jerson já possuía alguma experiência no segmento de bar e lanchonete, pois seu pai Sr. Carlos Lima foi proprietário do Bar Glória, que era muito conhecido na cidade de José de Freitas, localizada a 50 km da capital Teresina. Apesar do bar ser popular, não conseguiu prosperar por problemas com a administração do negócio que era dividida com os filhos.

O Sr. Jerson e a Sra. Júlia vieram para Brasília em meados da década de 70 para tentar a vida na capital federal e nessa época ainda não eram casados. O Sr. Jerson começou a trabalhar no Ministério dos Transportes e a Sra. Júlia no Serpro. No ano de 1983 se casaram e tiveram o primeiro dos dois filhos do casal, e no ano de 1985 veio a segunda filha.

Até ano de 1997 residiam no Cruzeiro Novo e neste mesmo ano se mudaram para o Condomínio Vivendas Belas Vista no Bairro Grande Colorado, situado em Sobradinho. Na época o bairro começava a ser conhecido e obras estavam a pleno vapor nos condomínios e os restaurantes que funcionavam na época eram dirigidos ao público que trabalhava nas obras e consumiam refeições a baixo custo.

O Sr. Jerson e a Sra. Júlia sempre faziam deliciosos pratos que eram saboreados por parentes e amigos, e o Sr. Jerson fazia pizzas para a família nos fins de semana e na época só existia uma pizzaria no Bairro.

Foi quando, em Outubro de 1999, surgiu o Carnaúba's lanchonete e pizzaria, localizado no Condomínio Vivendas Lago Azul e apesar de saber do potencial de

restaurante iniciou suas atividades vendendo pizzas, sanduíches e porções de tira-gosto.

O empreendimento começou como a maioria que inicia um pequeno negócio no Brasil, com pouca disponibilidade de dinheiro, mas muita vontade de trabalhar e vencer.

A pizzaria abria às 11:00 horas da manhã e muitas pessoas perguntavam se eram servidas refeições. Diante da enorme procura por refeições e a habilidade dos dois em cozinhar, foi lançado o almoço no estilo *self-service*. O almoço começou a fazer sucesso e passou a ser o carro chefe do negócio e nos finais de semana, dias de maior movimento era difícil conseguir lugar para sentar, pois a loja era pequena. Foi necessário mudar para uma loja que comportasse maior número de mesas e no ano de 2002 o restaurante mudou para o Condomínio Jardim Europa II, onde a loja é maior e possibilitou uma estrutura para receber mais clientes.

A mudança beneficiou o negócio, pois a nova loja deu maior visibilidade ao restaurante, que continuou com a pizzaria e a lanchonete. Este ano o restaurante está completando nove anos de mercado e possui 14 empregados, todos de carteira assinada e está sendo estudada a possibilidade de abrir uma filial no Plano Piloto.

O negócio ainda está sob o comando do fundador e apesar de ser uma empresa relativamente nova, o Sr. Jerson está pensando na continuidade da empresa e está iniciando o processo de preparação da sucessão que provavelmente ocorrerá em aproximadamente 3 anos. Apesar de possuir dois herdeiros do negócio, só o filho mais velho tem interesse em assumir o comando da empresa enquanto a mais nova está buscando outros caminhos para sua vida profissional.

4.1 Planejamento Sucessório

O futuro da empresa familiar não está apenas ligado às expectativas futuras do mercado e da economia, depende também de um processo satisfatório da troca de comando.

Por esse motivo muitos empresários têm iniciado o planejamento da sucessão com antecedência. Em empresas familiares o processo é peculiar e envolve várias questões, tais como: o fundador assumir que está na hora de “passar o bastão”,

escolher o sucessor entre outras. Iniciar o planejamento da sucessão não significa que está na hora da troca de comando e sim um ato inteligente de quem quer ver seu sonho perdurar por outras gerações.

O processo sucessório varia de acordo com cada empresa, não existindo uma única maneira de ser feita. Um dos maiores desafios é conciliar interesses de negócios e particulares do fundador. Outro fator importante é que dependendo do número de herdeiros, o negócio não terá mais um único dono, passando a ter dois, três, de acordo com a quantidade de herdeiros e de quantos efetivamente estão interessados em assumir o comando de uma empresa.

No caso do Carnáuba's Restaurante e Pizzaria os fundadores, Sr. Jerson e Sra. Júlia ainda estão no comando da empresa, mas como a maioria dos empresários, estão preocupados com a questão da sucessão e continuidade da empresa. O Sr. Jerson e Sra. Júlia têm dois filhos e apenas o mais velho manifesta interesse em continuar o negócio da família, então provavelmente neste caso não haverá problemas como brigas entre herdeiros e descontentamento com a divisão do negócio.

O herdeiro trabalha na empresa desde a fundação da mesma, quando tinha dezesseis anos de idade, e está sendo preparado para assumir a empresa. Aqui vale ressaltar que o fundador não se afastará totalmente da empresa e provavelmente seu sucessor não conseguirá colocar na íntegra seu modelo de gestão.

Pelo fato de ser um negócio que exige uma presença efetiva, a empresa funciona de segunda a segunda até as 22:00 hs, os fundadores que estão trabalhando no Restaurante há oito anos, acreditam que está na hora de descansar, já que o Sr. Jerson tem cinqüenta e três anos de idade, é funcionário público e faltam três anos para se aposentar e a Sra. Júlia tem cinqüenta e nove anos de idade e já é aposentada e os dois trabalham desde novos, pois os dois vieram do interior.

Com o herdeiro completando o nível superior, os fundadores passarão o controle parcial da empresa, mas continuarão à frente da empresa por mais cinco

anos, de acordo com o planejamento feito e que ainda inclui a abertura de mais um Restaurante, com local ainda em fase de definição.

4.2 Entrevista

Por se tratar de um estudo de caso é necessário aprofundar o estudo da realidade que está sendo retratada por meio da entrevista.

Foi aplicada uma entrevista com os fundadores do Carnaúba's Restaurante e Pizzaria, o Sr. Jerson e a Sra. Júlia na qual foi possível fazer algumas constatações.

Na primeira questão foi constatado que em um primeiro momento não existia o desejo da continuidade da empresa por parte dos dois. Disseram que este desejo está ligado à vontade do sucessor. Os dois ressaltaram que é uma atividade cansativa, que exige muita dedicação.

Na segunda questão foi explicado que o planejamento da sucessão vem acontecendo de forma gradual. O casal tem dois filhos e apenas um demonstra interesse em assumir o negócio. O funcionamento do restaurante é dividido em dois turnos: almoço que vai até as 16:00 hs e o segundo vai até as 22:00 hs servindo pizzas, sanduíches, petiscos, caldos e pratos a lá carte. O sucessor vem sendo preparado e está concluindo a graduação em Administração. Visando uma transição de poder sem maiores surpresas, a partir do ano de 2008 o sucessor irá assumir o a gestão do segundo turno com os fundadores apenas atuando nos "bastidores" avaliando o sucessor. Essa fase terá duração de dois a três anos e de acordo com o desempenho assumirá o controle total da empresa.

Foi abordado na terceira questão que para os dois fundadores não é difícil pensar no momento de "passar o bastão" da empresa fruto de dedicação e empenho. Um dos motivos para o surgimento do negócio foi a idéia de poder dar melhores condições de estudo para os filhos e depois de cumprir esta meta ou seus filhos assumiriam o negócio ou a empresa seria vendida. Estabeleceram um prazo de dez anos para ficar no comando do restaurante e no fim deste período vão se aposentar. Como um dos filhos demonstra o desejo da perpetuidade da empresa ela não será vendida.

O Sr. Jerson e a Sra. Júlia responderam na quarta questão que acreditam na competência do sucessor para assumir o comando do restaurante. Ele trabalha desde a inauguração do negócio, quando tinha dezesseis anos de idade e acompanhou todas as dificuldades que a empresa passou até se estabilizar no mercado. Os dois acreditam que pelo fato do filho trabalhar desde o início e ter vontade de continuar o restaurante, além de estar terminando a graduação ele estará apto a assumir a empresa. Eles comentaram que só o fato de estar terminando a graduação em Administração não garante que o sucessor será um bom gestor, até mesmo porque os dois concluíram o ensino médio apenas e demonstram ter habilidade para lidar com comércio.

Acreditam também que alguns valores passados por eles continuarão na segunda geração, mas que haverá algumas mudanças nos valores e na cultura organizacional, pois o sucessor tem visão diferente da dos fundadores.

E na última questão foram abordados quanto à expectativa em relação ao futuro do restaurante. O Sr. Jerson não acha necessária a continuidade da empresa pela terceira geração. Ele acha que seus netos terão acesso a ensino de qualidade e poderão optar por outra profissão, tornando desnecessária a continuidade da empresa. A Sra. Júlia relatou que ainda não tinha pensado na continuidade da empresa após a segunda geração e que vai depender da atuação da mesma a continuidade ou não do restaurante.

4.3 Análise Crítica

No momento em que entraram em contato com o assunto, os dois ficaram surpresos com a importância dada à sucessão em empresas familiares, pois nunca tiveram a oportunidade de ler o que estudiosos já publicaram sobre o assunto e não imaginavam que a maioria das empresas brasileiras é familiar.

Para o surgimento da empresa além da oportunidade de negócio, foi a vontade de dar melhores condições de vida para os filhos, conforme apresentado por (GERSICK *at al* 1997), que existem alguns fatores que conduzem a fundação de uma empresa, além da atividade empreendedora.

Desde o início da empresa os dois fundadores estabeleceram metas e programaram a sucessão para ocorrer quando a empresa completar dez anos de existência, não tendo dificuldade em planejar a sucessão e falar do assunto, fato que vai contra a maioria dos fundadores, que quando não se preocupam com o planejamento da sucessão, correm riscos de prejudicar a perpetuação da empresa, conforme dito por Oliveira (1999).

Apesar do casal de sócios terem dois filhos, apenas um tem interesse em assumir o controle da empresa que será feito de forma gradual e por ser um sucessor as chances de conflitos de interesses entre os herdeiros citados por Oliveira (1999) são minimizados.

Os dois acreditam que o sucessor está em fase de desenvolvimento de suas habilidades e competências para assumir o restaurante. Os dois disseram que apenas concluir a graduação não habilita uma pessoa a dirigir uma organização. Além disso é necessário vontade de continuar a empresa e experiência profissional para o herdeiro gerir a empresa com resultados eficazes, e são confirmadas por Souza-Silva (2004) quando fala que o herdeiro precisa ter vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perpetuidade da empresa familiar está ligada ao desejo dos fundadores de ver seus esforços serem continuados e da vontade do sucessor em assumir a empresa. Para que a sucessão ocorra sem surpresas desagradáveis, ela precisa ser pensada antecipadamente, por mais que ainda não esteja na hora de passar o comando.

Não existe uma fórmula única que seja aplicada a todas as empresas familiares, pois cada uma surge em contextos diferentes, de situações diversas e tendo em comum a vontade de ver o negócio de a família crescer e continuar por diversas gerações. A maneira que a sucessão pode ocorrer são inúmeras, mas uma certeza é que deve ser bem planejada, avaliar cada etapa que está sendo cumprida com o intuito de fazer a sucessão sem equívocos.

A resposta ao problema da pesquisa foi satisfatória, pois apesar de em um primeiro momento os fundadores deixarem claro que a vontade deles em particular é a de que seus filhos busquem outra profissão, principalmente por concurso público. Mas como foi demonstrado interesse de um dos filhos de continuar a empresa, os dois ficaram felizes e apoiaram a decisão e esperam que a empresa continue crescendo.

Esta constatação foi possível por causa dos objetivos do trabalho. O objetivo geral da pesquisa foi analisar quais as expectativas dos fundadores em relação ao futuro da empresa e os específicos foram verificar se as expectativas do fundador coincidiam com a do sucessor e se a preparação do sucessor estava sendo satisfatória. Em um primeiro momento as expectativas dos fundadores não foram iguais às do sucessor, já que os fundadores disseram que o futuro da empresa dependeria da vontade do sucessor. A vontade do sucessor é continuar a empresa e fazê-la crescer. Tendo em vista a vontade do sucessor, os dois acreditam que a preparação está sendo satisfatória e acontecerá de forma gradual, contemplando a idéia inicial dos dois que é de ficar a frente do restaurante por dez anos. Apesar de em um primeiro momento ter ocorrido uma diferença de pensamentos em relação às expectativas do fundador e as do sucessor, os objetivos foram alcançados, quando os

fundadores entraram em contato com o assunto e conheceram mais a fundo a vontade do sucessor.

Apesar de poucas referências teóricas foi possível constatar alguns pontos divergentes entre o que foi apresentado pelos autores e a realidade do restaurante, mas foi possível fazer uma análise crítica que confirmasse a necessidade do planejamento da sucessão e a preparação do sucessor.

Este trabalho foi importante, porque a partir dele os fundadores do restaurante puderam perceber a vontade do sucessor, que não havia sido percebida antes com clareza, em dar continuidade ao negócio que foi fruto de muita dedicação, esse foi talvez o maior ganho da pesquisa.

O assunto abordado neste trabalho ainda não foi esgotado e pode ser pesquisado sob novas perspectivas, uma vez que cada empresa familiar vive uma realidade diferente.

E como a maioria das empresas existentes no mundo são familiares, há uma vasta fonte de pesquisa para poder desvendar a empresa familiar e suas particularidades.

REFERÊNCIAS

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

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

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

GERSICK, Klein E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom.; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: Ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

SOUZA-SILVA, Jader. *Sucessão e competência em empresas familiares*. Revista da Espm, São Paulo, v.11, n.5, p.44-48, set./out. 2004.

APÊNDICE A

- 1) Diante dos desafios que a empresa familiar apresenta quanto à sucessão, existe um desejo pessoal de perpetuidade do Carnaúba's, como empresa familiar?

Sr Jerson – Não para os fundadores. Vai depender do sucessor, como é uma atividade muito complexa, nós fundadores determinamos a permanência de 10 anos a frente dos negócios para atingir nossos objetivos pessoais e se a vontade dele for continuar o restaurante, não vejo nenhum problema.

Sra Júlia – Em um primeiro momento não pensaria em perpetuidade, pois é um ramo exaustivo, mas, como foi muito difícil no início e agora o restaurante está indo bem, acho que meus filhos Diego e Tatiana devem continuar. Mas como a Tatiana quer seguir outra carreira, ficará a cargo do Diego continuar e terá nosso apoio.

- 2) Diversos autores que estudam a empresa familiar acreditam que para a sucessão ser bem sucedida deve ocorrer de forma planejada e quanto mais cedo for pensada melhor. Como está ocorrendo o planejamento da sucessão?

Sr Jerson – Como a vontade do Diego é continuar a empresa, o planejamento está ocorrendo de forma natural sem afobações. Estamos completando oito anos com o restaurante. O Diego está concluindo o curso de Administração e a partir do ano que vem assumirá o restaurante no período na noite, quando também servimos pizzas e lanches. Ficarei apenas nos bastidores auxiliando e monitorando sua gestão e dentro de dois a três anos ele assumirá em tempo integral e nós continuaremos auxiliando, sem se afastar totalmente do restaurante.

Sra Júlia – Tanto o Diego como a Tatiana vem lado a lado conosco desde o início da empresa. A Tatiana já deixou claro que não quer continuar no restaurante. O Diego continua do nosso lado e demonstra interesse. A questão da sucessão está sendo planejada pelo meu marido, e dentro de três anos no máximo iremos passar o controle para o Diego, porque eu e o Jerson estamos cansados, já trabalhamos muito e está na hora de ter o nosso descanso. O Diego irá assumir o restaurante parcialmente a partir do ano que vem e dando certo assumirá totalmente a empresa.

3) Planejar a sucessão não significa que já seja a hora de “passar o bastão”, mas é difícil pensar que está chegando a hora de passar o controle da empresa, que nasceu do seu sonho e dedicação?

Sr Jerson – Não é difícil até porque é uma decisão que já foi tomada desde o início e num primeiro momento estaremos nos bastidores, acompanhando e ajudando no que for preciso.

Sra Júlia – Não acho difícil, desde o início da empresa sabia que não ficaria por muito tempo. Trabalhar com restaurante é uma tarefa árdua e está chegando a hora de passar o comando para a frente.

4) Você acredita que seu sucessor tem competência para assumir a empresa? Acha que os valores e a cultura organizacional mudarão com a nova gestão?

Sr Jerson – Acredito que se ele está realmente interessado, tem condições de assumir e tocar o negócio. Ele é novo, tem várias idéias e teve acesso a um nível de ensino melhor que o meu e da Júlia. Acho que nem todos os valores mudarão. Sempre procurei passar bons valores para ele não apenas nos negócios, mas como filho também e acredito que alguns continuarão e novos serão implantados.

Sra Júlia – Acredito sim. Tendo essa oportunidade acho que ele virá com muita garra e competência. Ele tem um bom relacionamento com os clientes, tem interesse, tem muitas sugestões, mas meu marido ainda não acata a todos os palpites dele, mas quando chegar a sua vez poderá colocar suas idéias em prática. Em relação à mudanças com valores e cultura da empresa, acredito que haverão algumas mudanças, pois ele foi criado em época diferente da nossa e possui alguns pensamentos diferentes dos nossos.

5) Existem dados que afirmam que 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e que só 5% passam para a terceira geração. Diante deste panorama qual a sua expectativa em relação ao futuro do restaurante?

Sr Jerson – Não vejo a necessidade da continuação da empresa pela terceira geração, porque meus netos terão acesso a ensino de qualidade e poderão optar por outra profissão. Bem, mas como a vontade do Diego é continuar a empresa, espero que ela possa continuar crescendo e futuramente abrir novas lojas.

Sra Júlia – Espero que o restaurante continue crescendo e se a vontade do nosso sucessor for abrir outra loja ou variar os negócios, espero que seja bem sucedido.

APÊNDICE B

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: ESTÁGIO SUPERVISIONADO II
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

Diego Henrique Andrade Lima
RA:2025024/9

Brasília – DF, Novembro de 2007.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

Diego Henrique Andrade Lima
Ra:2025024/9

Brasília – DF, Novembro de 2007.

APRESENTAÇÃO DA EXIGÊNCIA

Relatório de Estágio Supervisionado II apresentando o plano estratégico pessoal de Diego Henrique Andrade Lima, elaborado no Curso de Administração, no 2º Semestre de 2007, como exigência para obtenção do Título de Bacharel em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, sob a orientação da Professora Mariângela Abrão, M. Sc.

Agradecimentos,

A minha professora e orientadora
Mariângela Abrão pela dedicação
e paixão em ensinar.

E a todos que contribuíram para
Minha formação profissional.

RESUMO

O presente relatório de Estágio Supervisionado II tem como finalidade apresentar o Plano Estratégico de Carreira do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, com a finalidade de mostrar de forma clara e consistente os pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades do aluno Diego Henrique Andrade Lima para se construir uma situação desejada dentro do mercado de trabalho cada vez mais competitivo. O aluno Diego Henrique atua no restaurante de sua família e pretende assumir a gestão do negócio e ampliar abrindo novos restaurantes. O método de construção do relatório foi a partir da pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados por meio de questionário com parentes e amigos para construção dos pontos fortes e fracos e entrevista com empresários para o mercado de atuação. Diante desse panorama foi possível construir o Planejamento Estratégico e traçar o plano de ação para atingir o objetivo proposto.

SUMÁRIO

1 Apresentação.....	7
2 Introdução.....	8
3 Quadro de Referência.....	9
4 Metodologia.....	10
5 Diagnóstico.....	11
6 Direcionadores Estratégicos.....	13
7 Instituição Hospedeira.....	15
8 Mercado de Atuação.....	16
9 Avaliação do Estágio.....	17
10 Objetivo Estratégico.....	18
11 Plano de Ação.....	19
12 Avaliação da Experiência no Estágio.....	21
13 Considerações Finais.....	22

1 APRESENTAÇÃO

O Estágio Supervisionado II proposto pelo curso de Administração tem como objetivo fazer com que o aluno desenvolva um planejamento estratégico de carreira, onde temos um diagnóstico da situação atual, por intermédio da análise swot. Ela permite traçar uma situação desejada para o futuro e estabelecer o curso de ações para poder chegar a essa situação almejada e depois repetir o ciclo novamente, pois provavelmente novas situações desejadas surgirão.

2 INTRODUÇÃO

Planejar o futuro e decidir qual o caminho percorrer para chegar ao objetivo traçado e desenvolver sua carreira, são as questões mais importantes na vida de um profissional seja qual for sua área de atuação.

O Planejamento Estratégico Pessoal é utilizado para ajudar o profissional a fazer uma análise da situação em que se encontra por intermédio da análise swot e definir seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades a fim de diagnosticar em quais pontos a pessoa deve melhorar e em quais ela é forte para definir uma situação desejada e estabelecer o curso de ação para alcançar seus objetivos, dando uma noção de quanto tempo a ela precisa para executar o plano de ação e um feedback do que foi realizado, iniciando o ciclo novamente, visando desenvolver sua carreira para satisfação pessoal e da organização em que atua.

Para que uma pessoa desenvolva sua carreira, a organização em que ela trabalha tem papel importante ao estimular o funcionário a desenvolver continuamente suas capacidades, conhecimentos e habilidades.

Mas a responsabilidade maior pelo gerenciamento da carreira é do funcionário, portanto ele deve estar sempre monitorando sua carreira e o Planejamento Estratégico Pessoal auxilia o monitoramento e ajuda a visualizar novos horizontes.

3 QUADRO DE REFERÊNCIA

Desde o ensino médio eu já estava praticamente convicto de que iria cursar Administração, ficando em dúvida com o curso de Educação Física. Aos 16 anos minha família começou um pequeno negócio, pois não tínhamos muitos recursos financeiros na época. Começamos com uma pizzaria e lanchonete, que pouco tempo depois virou um restaurante também. As dificuldades eram grandes como já mencionado, mas a vontade de vencer era maior e com muito trabalho e dedicação conseguimos nos manter e hoje estamos em uma loja três vezes maior que a loja em que inauguramos e espero não parar por aí. Decidi pelo curso de Administração para levar adiante o sonho da minha família e com toda certeza o grande exemplo para mim são: meu pai, um homem trabalhador e empreendedor, espero ser como ele e minha mãe, grande guerreira que mesmo depois de aposentada continuou trabalhando, acreditando no sonho do meu pai.

Dentro do mundo acadêmico tenho como exemplo o professor Pontes pelo modo como passava seu conhecimento e que hoje não leciona mais no UniCEUB. Um autor que gostaria de citar é o Ricardo Semler com sua busca em formar um modelo nacional de Administração.

4 METODOLOGIA

Por se tratar de um relatório acadêmico, é necessário que haja investigação científica para atestar a veracidade ou não do problema proposto, pois segundo Lakatos e Marconi (2003, p.80), a investigação científica constitui no “conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão”.

Para a realização deste relatório foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de informações teóricas do assunto. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p.19), a pesquisa bibliográfica “leva ao aprendizado sobre uma determinada área”.

O método científico mais adequado para realização do relatório foi o método dedutivo, que possibilitou dividir o todo e analisar suas partes. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p.49) “a análise é a decomposição de um todo em suas partes”.

Para a coleta de dados foram utilizadas a entrevista e a observação pessoal. Na entrevista e na observação pessoal há maior contato entre o pesquisador e o observado. Na entrevista a comunicação é mais intensa e como consequência segundo Lima (2004, p.91) “o material resultante pode ser mais rico em termos descritivos, ilustrativos, explicativos e analíticos”.

A observação pessoal é utilizada pelo pesquisador para conhecer o objeto de seu estudo utilizando seus sentidos, pois de acordo com Lima (2004, p.98) a observação “pressupõe que o pesquisador examine a realidade investigada, explorando os recursos do sentido (visão, audição, olfato, tato e paladar)”.

5 DIAGNÓSTICO

A análise swot é utilizada pelas organizações para avaliar o posicionamento no mercado e para fazer o planejamento estratégico dentre outras finalidades e contribui para que as organizações visualizem seu grau de competitividade e tracem objetivos para o futuro.

Mas não é utilizada apenas pelas organizações. Vem sendo utilizada pelos profissionais que visam monitorar seu desempenho e identificar novas possibilidades para sua carreira.

Segundo Taparanoff (p.209), “a técnica swot insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo)”.

A análise swot é importante no Planejamento Estratégico Pessoal para que haja o monitoramento dos ambientes interno e externo, pois de acordo com Taparanoff (p.209), “tem como resultado a identificação de pontos fortes e pontos fracos – fatores internos – e de oportunidades e ameaças – fatores externos” e ainda segundo a autora “contribui para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida.

Para que se obtenha uma análise de qualidade é necessário alguns aspectos de acordo com Taparanoff (p.214)

Para um resultado de qualidade, as informações disponíveis aos participantes devem ser recentes e isentas. As fontes devem ser aceitas como idôneas e desprovidas de preconceito ou influências que possam distorcer a análise.

Depois de feita a análise, a segunda etapa é organizar as informações coletadas na ordem descrita por Taparanoff (p.215), “do mais importante para o menos importante, levando em conta a influência no cumprimento dos objetivos da organização”, no caso aqui descrito do profissional avaliado, tendo como resultado as principais pressões do ambiente externo e os principais fatores que influenciam na capacidade de ação.

Após ser construída e organizada na escala da mais importante para a menos importante, são traçadas as estratégias que para Tarapanoff (p.216), “deve levar em conta não apenas a posição atual dos fatores, mas as expectativas de alteração”.

A seguir é apresentado o quadro de análise swot do aluno Diego Henrique Andrade Lima, autor deste Planejamento Estratégico de Carreira.

Pontos Fortes	
Estar me formando em Administração.	A graduação no curso é importante para seguir a carreira de gestor.
Positivo.	Sempre procuro passar para as pessoas que estão ao meu redor que tudo vai dar certo.
Observador.	Gosto de observar o que acontece ao meu redor.
Pontos Fracos	
Timidez.	Geralmente quando estou com um grupo grande de pessoas fico calado.
Impaciente.	Na maioria das vezes quando quero uma coisa, não consigo esperar.
Pouca fluência em Língua Estrangeira.	Parei o curso de inglês alguns anos atrás e nunca mais voltei a estudar.
Oportunidades	
Ter o próprio negócio.	Minha família é comerciante, temos um Restaurante e Pizzaria, e tenho a oportunidade de continuar os negócios.
Ameaças	
Concorrentes.	Na área comercial onde o Restaurante é localizado, temos três concorrentes diretos, pela proximidade, mas somos o único self-service e as pizzarias localizadas no mesmo bairro e em Sobradinho.

6 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Os Direcionadores Estratégicos são utilizados para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, mas também podem ser utilizados por um profissional para guiar sua carreira e estabelecer metas para o futuro.

Auxilia tanto a empresa quanto o profissional a definir seus valores, missão, visão e objetivos. Traçando estes norteadores é possível fazer uma análise por meio de uma sistematização, técnica pela qual um fenômeno ser mais bem compreendido. Junto com a análise swot o modelo do Ciclo da Decisão do professor Homero Reis ajuda o profissional a direcionar seus esforços de acordo com seus norteadores.

O modelo é dividido por três estruturas básicas – diagnóstico, prognóstico e ação, e por duas estruturas de apoio – linha do tempo e feedback.

Diagnóstico é o estado atual em que a “realidade” se encontra, o prognóstico é a situação desejada e a ação que é como será que a pessoa ou empresa irá atingir a situação desejada. O feedback é a avaliação de tudo que é feito para chegar ao prognóstico e a linha do tempo é o tempo necessário para realizar as tarefas que possibilitarão chegar à situação desejada.

Os norteadores são importantes, pois como o próprio nome diz serão guias para se atingir os objetivos, sejam eles para a vida pessoal ou profissional.

A seguir apresento os meus norteadores, que são:

- Visão: de acordo com (COLLINS e PORRAS *apud* OLIVEIRA, 2004, p.88) “é a idealização de um futuro desejado”, portanto minha visão de futuro é: ser um empresário bem sucedido e uma pessoa mais completa não só como profissional, mas também como pessoa.
- Missão: para Oliveira (2004, p.126) é a “razão de ser da empresa”, a minha missão é: ser profissional competente agregando maior valor possível aos meus negócios, buscar o desenvolvimento das pessoas que trabalharem comigo tanto pessoal quanto profissional e o garantir o desenvolvimento da sociedade por meio de ações que não prejudiquem o meio ambiente e as pessoas nele inseridas;
- Valores: conforme Oliveira (2004, p.126) são “crenças, filosofias e tradições da empresa”, meu sistema de valores são: ser humilde; ser honesto; ser

verdadeiro, por mais que em alguns momentos ela possa doer; ser solidário; compartilhar conhecimento com as pessoas com as quais trabalho.

- Objetivo estratégico: conforme Oliveira (2004, p.158), “é o alvo ou ponto que se pretende atingir”. Meu objetivo estratégico é o seguinte: ser empresário no ramo alimentício, pois minha família já possui um negócio no ramo, que é um restaurante e pizzaria e pretendo ampliar os negócios e no prazo de cinco anos estar abrindo a segunda loja.

7 INSTITUIÇÃO HOSPEDEIRA

Pioneirismo sempre foi uma característica do UniCEUB. A instituição foi inaugurada em 1968, com o nome de Centro de Ensino Unificado de Brasília – CEUB e está localizado na SEPN 707/907 Asa Norte, Brasília – DF. Oferecia cursos de ensino superior no período noturno, uma opção à Universidade de Brasília, que só tinha aulas no período diurno. No primeiro vestibular do UniCEUB, todas as vagas foram preenchidas. Começava, assim, uma história de sucesso que sempre soube renovar-se.

Outra característica do UniCEUB é a evolução permanente. A Instituição sempre acompanhou a modernização tecnológica e pedagógica do ensino, sendo referência em todo o Centro-Oeste.

A excelência no ensino foi decisiva para o MEC transformar a faculdade no primeiro centro universitário de Brasília, na década de 90. Os demais centros universitários do DF só conquistaram este patamar quase uma década depois. Nessa ocasião, passou a denominar-se UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

A Instituição oferece cursos em diversas áreas: ciências jurídicas, ciências sociais, ciências exatas, ciências da saúde, ciências da educação e tecnologia. Há, também, a pós-graduação com muitas opções de curso. O curso de Mestrado em Direito é dos mais conceituados do Distrito Federal e dispõe de corpo docente com reputação nacional.

Hoje, o UniCEUB oferece o mais extenso programa de atendimento comunitário no DF, proporcionando formação prática para os alunos e bem estar para toda a comunidade.

O público-alvo da instituição são pessoas que desejam possuir graduação em alguma das diversas áreas relacionadas anteriormente e para os que querem fazer pós-graduação ou Mestrado em Direito.

Em relação às atividades desenvolvidas no estágio, estou realizando estudo de caso, cujo tema é: Sucessão Familiar e Empreendedorismo. As atividades realizadas são as seguintes: pesquisa bibliográfica dos temas abordados, visitas em empresas familiares de Brasília para levantamento de informações, tais como: histórico da empresa, oportunidade para o surgimento do negócio, área de atuação, posicionamento no mercado, dentre outras que irão auxiliar os professores-coordenadores do estudo a publicar um artigo no fim do semestre.

8 MERCADO DE ATUAÇÃO

O mercado que pretendo atuar é no setor alimentício, mais precisamente com restaurante e pizzaria. Minha família trabalha no ramo há oito anos e pretendo continuar com o negócio.

É um ramo complexo, pois exige muita dedicação e comprometimento para dar certo. Nosso restaurante funciona de segunda a domingo, abrimos no almoço e fechamos as 22:00 hs. Eu trabalho junto com meus pais e minha irmã e este é um fator positivo, pois os clientes elogiam a família trabalhando junta. Este negócio toma todo o tempo dos donos, não há tempo de curtir um fim de semana em casa com a família, até mesmo porque a família fica revezando nos fins de semana para poder descansar, mas nos momentos de maior movimento todos estão no restaurante.

O ramo de alimentação é altamente competitivo, pois existem muitos restaurantes e a busca pela qualidade dos produtos oferecidos e no atendimento é fundamental.

Nas entrevistas que realizei com empresários do setor, foi possível compartilhar com os entrevistados algumas opiniões, no que diz respeito a dificuldade de se iniciar um negócio, pois além da burocracia para obter o alvará de funcionamento fica a dúvida de saber se o negócio vai dar certo, se vai agradar os clientes.

9 AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio que estou desenvolvendo no UniCEUB é um estudo de caso, onde eu e o Professor Marcos André estamos fazendo visitas a uma empresa familiar de Brasília para levantamento de informações sobre a história da empresa com o intuito de produzir um artigo no final do semestre.

O clima de trabalho é de parceria, pois estamos compartilhando informações que servem de aprendizado acredito muito mais para mim que estou tendo os primeiros contatos com empresários de sucesso de nossa cidade.

Este trabalho tem contribuído muito para meu aprendizado. Meu objetivo é ser um empresário bem sucedido e estou tendo a chance de explorar os conhecimentos de um empresário bem sucedido, os desafios que ele enfrentou para vencer, os acertos que possibilitaram o crescimento de suas empresas e também por poder estar interagindo com o Professor Marcos André, tentando assimilar o máximo a experiência que ele possui como consultor de empresas.

10 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Curto Prazo:

- Especialização em culinária. Condição: Fazer um curso de Gastronomia.

Médio Prazo:

- Assumir o controle do Restaurante da minha família. Condição: Estar devidamente preparado para assumir o controle do negócio.

Longo Prazo:

- Abrir novos Restaurantes. Condição: Ser bem sucedido na gestão do atual Restaurante.

11 PLANO DE AÇÃO

- Objetivo de Curto Prazo: Especialização em culinária

Descrição	Tempo	Critério de Satisfação	Conhecimento	Ação
- Fazer curso de Gastronomia ;	- 2 anos	- Se matricular e ser aprovado em todas disciplinas.	- Conhecimentos necessários para aprovação no curso.	- Estar matriculado; - Estudar.
- Aprender no dia-dia do Restaurante.	- 2 anos	- Por intermédio da observação e experimentação dos processos de preparação dos alimentos.	- Noções básicas na preparação de alimentos.	- Disposição; - Vontade de aprender; - Perseverança.

- Objetivo de Médio Prazo: Assumir o controle do negócio da família

Descrição	Tempo	Critério de Satisfação	Conhecimentos	Ação
- Estar apto a assumir a gestão do Restaurante	- 3 anos	- Estar preparado em todos os quesitos necessários para gerir um negócio.	- Finanças; - Mercado; - Consumidor; - Gestão.	- Ter experiência de mercado; - Conhecimentos teóricos;

- Objetivo de Longo Prazo: Abrir novos Restaurantes

Descrição	Tempo	Critério de Satisfação	Conhecimentos	Ação
- Expansão do Restaurante para outros bairros do Distrito Federal.	- 6 anos.	- Disponibilidade de capital; - loja com estrutura física para abrir o Restaurante.	- Conhecer o perfil dos possíveis novos clientes; - Pesquisar locais aptos a receber a estrutura do Restaurante.	- Pesquisas de mercado;

12 AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

A experiência que tive no estágio foi importante, pois o estudo de caso que fiz junto com o professor Marcos André possibilitou que eu entrasse em contato com empresários de sucesso, ouvir quais fatores influenciaram para o sucesso do empreendimento que criaram e as dificuldades que passaram. Aprendi que é preciso dedicação e empenho para realizar qualquer projeto na vida.

Nas entrevistas que fiz para o mercado de atuação foi possível constatar algumas dificuldades que um empreendedor passa para colocar seu negócio para funcionar, mas também percebi que quem quer vencer não escolhe os desafios que irá enfrentar.

No começo do estudo de caso tive um pouco de receio, pois demorou um pouco para poder marcar a entrevista com um empresário, teve que ser remarcada várias vezes mas a entrevista foi feita.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a construção desse relatório de estágio, foi possível obter algumas constatações. Por mais simples que pareça, planejar o futuro é fácil. Se imaginar um empresário bem sucedido, com uma bela família, morando em uma mansão com o carro do ano na garagem. O difícil é trilhar o caminho para alcançar esse patamar, enfrentar os obstáculos que aparecerão no caminho e não desistir do sonho por mais distante que ele esteja.

Com a construção do PEP, pude imaginar como quero que seja meu futuro e o da minha família, o caminho que devo percorrer e as coisas novas que devo aprender.

Não é fácil falar de si mesmo e apontar quais os pontos fracos, mas foi mais difícil ouvir de pessoas que convivem comigo o que elas entendem como ponto fraco em mim. Mas conhecendo essas opiniões posso procurar melhorar e ser uma pessoa melhor seja como amigo, filho, namorado ou patrão.

No lado profissional tive contato com empresários, o que acrescentou muito no meu aprendizado para ser um futuro gestor. Com o estudo de caso foi possível aprender com os empresários que entrevistei e tentar levar suas lições para minha vida.