



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO JK

CLÁUDIO JUNIO CAIXETA VIEIRA
RA:2040113/9

PROFESSOR ORIENTADOR:
JOSÉ ANTONIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

Brasília/DF Junho de 2008

CLÁUDIO JUNIO CAIXETA VIEIRA

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO JK

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

Professor Orientador: José Antonio do Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2008.

CLÁUDIO JUNIO CAIXETA VIEIRA

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO JK

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

Banca Examinadora:

Professor: José Antonio do Nascimento
Orientador

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

Brasília, 06 de Junho de 2008.

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

Agradeço aos meus pais pelo apoio que recebi em toda minha vida, à toda equipe de professores do curso de Administração e um agradecimento especial ao meu professor orientador José Antonio do Nascimento, por ter me dado toda orientação necessária.

RESUMO

As empresas familiares possuem características particulares e não devem ser consideradas e geridas como organizações comuns. Por se enquadrarem em um contexto diferente das outras empresas, onde os interesses da família se misturam com os interesses dos negócios, faz-se então necessário o estudo a respeito da sucessão familiar, assunto esse que amedronta todo fundador de empresa, pela falta de experiência e pelo desconhecimento do assunto, pois é uma vida de dedicação que esta em risco, e é preciso que o negócio possa perpetuar durante as próximas gerações. Através de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso, procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores devem ser levados em consideração para uma sucessão que garanta continuidade à empresa e segurança financeira à família? O objetivo de pesquisa de caráter exploratório é estudar a sucessão familiar a fim de auxiliar o processo sucessório na empresa em questão. Os dados do estudo de caso foram coletados através da observação e uma entrevista semi-estruturada e dirigida ao fundador e ao provável sucessor, com isso, proporcionou uma análise crítica baseada na teoria apresentada e a respeito de suas expectativas. Foi possível então elaborar um estudo sobre sucessão afim de quando fizer necessário, a empresa possa se basear nessa monografia como uma ferramenta pra auxiliar o processo de sucessão diminuindo as possíveis dificuldades, e evitando maiores problemas.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Processo Sucessório, Sucessor

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 Tema | 9 |
| 1.2 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.1 Objetivos Específicos..... | 9 |
| 1.3 Problema..... | 9 |
| 1.4 Justificativa | 9 |
| 2 METODOLOGIA..... | 10 |
| 3 EMBASAMENTO TEÓRICO | 11 |
| 3.1 Empresa Familiar | 11 |
| 3.2 Sucessões nas empresas familiares..... | 13 |
| 3.2.1 Sucessão Familiar | 14 |
| 3.2.2 Sucessão Profissional..... | 16 |
| 3.3 Processo Sucessório | 17 |
| 3.3.1 Planejamento sucessório..... | 17 |
| 3.3.2 - Planejamento do Sucessor..... | 20 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 26 |
| 4.1 Histórico da Empresa..... | 26 |
| 4.2 Entrevista | 27 |
| 4.3 Análise Crítica | 28 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 31 |
| 6 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO | 32 |
| 7 APÊNDICE | 33 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares estão presentes em grande parte do cenário do mercado mundial, geralmente como empresas de pequeno a médio porte e têm-se tornado cada vez maiores, constituindo-se em grandes grupos, atuando em diversos setores da economia.

Os empreendedores, que são os fundadores da empresa, projetam uma oportunidade de negócio oriunda de uma idéia e a colocam em ação com o principal intuito de garantir segurança e estabilidade financeira a sua família. E, na maioria das vezes, ele espera que os seus herdeiros diretos dêem continuidade ao seu projeto de vida. Entretanto, as organizações familiares enfrentam muitas dificuldades no seu processo sucessório, pois seu futuro e seu crescimento dependerão também de uma boa transição.

A sucessão não pode ser tratada como um assunto unicamente administrativo, há outras questões importantes, como a relação do envolvimento familiar com a empresa e os valores que foram criados pelo seu fundador ao longo do tempo. Esses são pontos fundamentais a serem trabalhados na sucessão, pois é possível que os interesses da família se misturem como os interesses da empresa.

Os empreendedores ao criar uma empresa apostam na idéia que seus herdeiros serão capazes de gerir o negócio e garantir um futuro estável, porém a sucessão na empresa familiar deixa de ser apenas um processo natural de direito à hereditariedade e passa a ser uma decisão baseada na competência, sendo o sucessor um familiar ou apenas um profissional de mercado. As empresas familiares correm um risco de não sobreviverem à transição da primeira para a segunda geração, devido a falta de preparo das empresas e dos envolvidos nesse processo de sucessão.

Esse trabalho é desenvolvido por meio de um estudo de caso no Colégio JK, empresa de caráter familiar com mais de 30 anos de mercado, e ainda na primeira geração, procurando analisar quais providências devem ser levadas em consideração para a preparação da sucessão e quais as expectativas do fundador e de seu possível sucessor.

1.1 Tema

Sucessão nas empresas familiares

1.2 Objetivo Geral

Estudar sucessão familiar a fim de auxiliar o processo sucessório na empresa em questão.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa familiar
- b) Definir os tipos de sucessão
- c) Identificar as etapas do processo sucessório
- d) Analisar as expectativas do proprietário e do provável sucessor

1.3 Problema

Quais fatores devem ser levados em consideração para uma sucessão que garanta continuidade à empresa e segurança financeira à família?

1.4 Justificativa

Toda empresa familiar nasce de uma idéia, somada a uma oportunidade, coragem e dedicação de um empreendedor que espera que sua empresa possa permanecer frente ao mercado durante as gerações futuras.

O motivo desse estudo surge a partir da preocupação do empreendedor em conseguir garantir uma transição adequada à sua empresa e aos seus sucessores, tendo em vista que grande parte das empresas que são gerenciadas pela própria família possui uma durabilidade comprometida após a sucessão da primeira para a segunda geração devido à falta de preparação dos envolvidos nesse processo, e é se baseando nessa abordagem que se faz necessário um estudo sobre o tema.

2 METODOLOGIA

Por se tratar de um trabalho acadêmico, é necessária que haja uma investigação científica para conhecer a veracidade ou não do problema proposto, 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 por meio da experiência e não apenas pela razão”.

O tipo de pesquisa utilizado para a realização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica a fim de levantar informações teóricas sobre o assunto, cujo objetivo segundo Michel (2005, p. 32), é “explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

O método de abordagem utilizado na realização do trabalho foi o método dedutivo, que possibilita 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”.

O método de procedimento utilizado foi estudo de caso que conforme Lakatos e Marconi (1991, p.47):

A partir da análise de uma realidade segmentada procurou-se fazer generalizações aplicáveis a situações mais amplas. Isto permite que, a partir dos resultados obtidos pela análise de partes de um todo, se possa inferir aspectos de forma mais generalizada, conformados, entretanto, pela teoria e por resultados extrapoláveis que permitam a generalização.

Além do levantamento de dados e do estudo de caso foram utilizados a entrevista e a observação pessoal.

Estas pesquisas, segundo Gil (1999, p.23):

Proporcionam maior familiaridade com o problema, objetivando possibilitar o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Apresentam planejamento flexível, o qual permite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Envolve levantamento e análise bibliográfica extensos e normalmente são aplicados em fatos novos ou com pouca pesquisa realizada sobre eles.

A classificação da entrevista do estudo de caso realizada nesta monografia foi de caráter semi-estruturada que possui as perguntas feitas a partir de um roteiro flexível, preparado pelo entrevistador possibilitando o enriquecimento do assunto. A entrevista foi realizada com o fundador da empresa e seu provável sucessor.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para facilitar o entendimento sobre o contexto da sucessão nas empresas familiares o referencial teórico foi dividido em três partes; a primeira delas irá definir os conceitos de Empresa Familiar e suas particularidades, depois será abordada a questão do planejamento da sucessão e logo em seguida, os estágios do desenvolvimento de carreira do sucessor em prol do futuro da organização.

3.1 Empresa Familiar

A origem da empresa familiar acontece no momento em que um empreendedor possui a visão do negócio e inicia o empreendimento geralmente com auxílio de um pequeno número de funcionários. Com isso ele recebe e confia no apoio e no auxílio da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar

Existem inúmeras definições a respeito de empresas familiares, que variam dependendo do autor, porém todos os conceitos se resumem a uma mesma afirmação: Empresas pertencentes e gerenciadas por familiares.

Casillas *et al* (2007) confirma com algumas definições de outros autores sobre empresa familiar.

- a) Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. (CARSUD, 1996)
- b) Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (BARRY, 1999)
- c) Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (GALLO e SVEEN, 1991)
- d) Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (HANDLER, 1989)
- e) Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o

controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (BORK, 1986)

Ao definir empresa familiar, Gallo (*apud* CASSILAS et al 2007) acredita que a maioria delas envolve três aspectos equivalente às três características que delimitam as empresas familiares:

- a) Propriedade ou o controle da empresa;
- b) O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Cassilas *et al* (2007) mostra algumas vantagens quando se trata de funcionários familiares;

- a) Em comparação aos não-familiares, um familiar é mais suscetível de ter uma maior noção da responsabilidade pública do seu trabalho.
- b) Um familiar é mais suscetível de se adaptar que um não familiar.
- c) Um familiar é mais suscetível de ter maior interesse pela empresa do que um não familiar.
- d) Quando um parente de um executivo passa a fazer parte da direção demonstra ser capacitado, o espírito de equipe de direção é estimulado.
- e) Em comparação aos não familiares, o parente de um executivo é suscetível de ser mais leal e responsável.
- f) Membros da família na direção ajudam a assegurar a continuidade e a efetividade da aplicação das políticas corporativas.
- g) Por não ter de se esforçar para estar à altura do seu chefe, o executivo júnior, parente de um executivo, pode respeitar o próprio ritmo e desenvolver melhor suas capacidades

Porém pode-se deparar com uma serie de desvantagens, como nos mostra Cassilas *et al* (2007);

- a) Se um familiar é contratado como um executivo e demonstra ser incompetente, não se pode despedi-lo ou transferi-lo com a mesma facilidade que os demais.
- b) O nepotismo tende a desanimar os que não fazem parte da família e que buscam trabalho na empresa.
- c) O nepotismo costuma criar inveja e ressentimento entre os funcionários.
- d) É impossível para os diretores serem objetivos em relação às qualificações dos seus familiares ou às de outro executivo.
- e) Nas equipes de dirigentes com influência dos membros de uma família, os interesses familiares tendem a ter maior prioridade que os corporativos.
- f) O nepotismo tende a gerar falta de consideração em relação ao senso comum, à integridade e à objetividade da alta direção.

3.2 Sucessão nas empresas familiares

“Uma fase muito critica que uma empresa enfrenta é a da sucessão, quando propriedade e a autoridade passam de uma pessoa para a outra”.(CASILLAS, 2007, p.16).

Na maioria dos casos, o processo sucessório é iniciado pelo fundador favorecendo seus herdeiros diretos, mesmo não convencido de que a pessoa escolhida tenha formação necessária para a ocupação de tal cargo e até mesmo interesse para a ocupação do mesmo. Entretanto essa situação pode fazer com que a empresa entre em fase de estagnação e até mesmo falência por ter uma gestão que cause danos irreparáveis à organização.

Conforme Oliveira,(2006, p. 12):

Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo (...) procura-se agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos, filhos, mas a empresa pode não ter fôlego suficiente para agüentar uma série infundável de trapalhadas.

Porém Oliveira (2006, p.12) ressalva: “não se está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realísticas”.

Oliveira (2006, p.11), identifica dois tipos de sucessão nas empresas familiares:

- a) Sucessão familiar e
- b) Sucessão profissional.

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

Nenhum processo é melhor que outro. É preciso avaliar as reais necessidades da empresa em relação ao processo sucessório e ao futuro e utilizar a que melhor as atenda. (OLIVEIRA, 2006, p. 11)

3.2.1 Sucessão Familiar

Sobre o assunto Leone (2005) diz que a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando e que nesse tipo de sucessão, quando o controle da empresa passa às mãos de um membro da família é o momento em que a geração seguinte assume o lugar deixado pelo sucedido.

A sucessão nas empresas familiares brasileiras sofreu forte influência da cultura patriarcal, e nela esta baseada a escolha do filho primogênito homem como sucessor para assumir o pai no comando da empresa e da família. (GONCALVES, 2000)

De acordo com o Código Civil Brasileiro (2002 *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 13), no art. 1.829, a preferência na sucessão de empresas familiares se estabelece da seguinte maneira:

- a) Descendentes em concorrência com o cônjuge (filhos, netos e bisnetos);
- b) Ascendentes em concorrência com o cônjuge (pais, avós e bisavós);
- c) Cônjuge sobrevivente;
- d) Colaterais (irmãos e primos).

Oliveira (2006) frisa alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar:

- a) Realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- b) Se a família coloca os níveis de riqueza e poder acima das relações familiares;
- c) Como se encontra a expectativa de vida dos membros mais influentes da família.

A questão da sucessão nas organizações familiares não possui uma verdade absoluta, pois cada organização possui a sua realidade. É notório que a sucessão familiar provoque problemas e que a sucessão profissional proporcione resultados interessantes, entretanto existem vantagens e desvantagens na sucessão familiar segundo Lodi (1999):

As principais vantagens são:

- a) a família continuar no comando da empresa;
- b) o processo decisório ser ágil e flexível na implementação das ações;
- c) o sucessor ter interesse societário nos resultados da empresa;
- d) possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- e) a família continuar no comando da empresa;
- f) sistemas de remuneração melhorados;
- g) o sucedido ter poder de comando sobre o sucessor, e;
- h) o sucessor ter um maior espírito de família.

As principais desvantagens são:

- a) possibilidade de disputa de poder entre membros da família, e;
- b) dificuldade de tirar o executivo sucessor do cargo;
- c) dificuldade do sucessor em desempenhar diferentes papéis.

3.2.2 Sucessão Profissional

A sucessão profissional em uma empresa familiar é quando a empresa resolve substituir a gestão familiar por uma administração composta de profissionais de mercado (OLIVEIRA,1999).

Padua (1998) possui uma opinião semelhante, (*apud* LEONE, 2005, p. 43)

A profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas 'um negócio de família' para tornar-se uma empresa profissional. Separação entre a propriedade e a gestão passa a ser percebida com mais clareza

Para Gaj (1990, *apud* LEONE, 2005, p. 44) “profissionalizar implica colocar na empresa pessoas preparadas para dirigir o negócio, e que não atuem de forma empírica, impulsiva ou intuitiva”.

A sucessão profissional implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais com familiares na direção da organização;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais e conseqüentemente mais técnicas;
- c) O sucesso em incorporar sistemas de trabalho recomendados por universidades e centros de pesquisa e formação (GONÇALVES, 2000).

Como na sucessão familiar, Lodi (1999) também destaca algumas vantagens e desvantagens na sucessão profissional:

Vantagens:

- a) facilidade no recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado;
- b) troca de experiências e conhecimentos do executivo profissional com empresa;
- c) adoção de novos estilos e filosofias de administração, e;
- d) maior facilidade na necessidade de troca de executivos. (LODI, 1999)
- e)

Desvantagens:

- a) a nova forma de administração ser contrastante com a cultura da empresa, e;
- b) maior facilidade em se perder o executivo. (LODI, 1999)

3.3 Processo Sucessório

Segundo Oliveira (1999) o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

O processo sucessório se baseia em adaptar a organização e preparar os atuais gestores durante o período de desenvolvimento dos futuros sucessores através de um planejamento bem estruturado, pois proporcionará aos envolvidos uma visão sistêmica que somada à vontade de perpetuar o sonho do fundador empreendedor, a transição poderá ser bem sucedida

Para que facilite o entendimento, foi dividido o processo sucessório em duas partes: Planejamento Sucessório e Planejamento do Sucessor.

3.3.1 Planejamento sucessório

O planejamento da sucessão deverá representar um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, do êxito desse processo.
(CASTRO, 2001 *apud* LEONE, 2005, p. 47)

Ao abordar o assunto sobre sucessão, um dos itens de fundamental importância é o planejamento sucessório. O seu desenvolvimento deve ser bem estruturado, assim como o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma empresa. Se o planejamento for feito de forma global e interativa, os resultados poderão ser bem mais promissores. (OLIVEIRA, 2006,)

A sucessão familiar não se trata de um processo de curto prazo, ela precisa ser bem avaliada, estruturada, planejada e analisada com antecedência e bastante cautela. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Casillas et al (2007, p. 228) acredita que “quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”, e destaca que o fator mais crítico para assegurar continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação.

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, o planejamento da sucessão assume um papel importante quando executado de uma forma adequada, garantindo que a empresa supere os obstáculos durante todo o processo, possibilitando que a empresa perpetue durante várias gerações

Oliveira (1999) divide em quatro etapas o planejamento sucessório, a fim de otimizar o processo sucessório:

Etapa 1 : Realizar o diagnóstico estratégico

Visando identificar a real situação em que a empresa se encontra, possibilitando verificar os aspectos que dizem respeito a suas realidades externas e internas.

O diagnóstico pode ser subdividido em quatro etapas enumeradas:

1. Identificação da visão das pessoas representativas da empresa familiar;
2. Análise externa da empresa familiar;

3. Análise interna da empresa familiar; e
4. Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas.

Com a análise destas quatro etapas é possível mostrar qual a visão dos gestores da empresa familiar em relação às questões estratégicas que irão definir o futuro da organização, possibilitando 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 avaliarem a situação em relação à concorrência estabelecendo vantagens competitivas. (OLIVEIRA, 1999).

Etapa 2: Estabelecer a missão da empresa familiar

Conforme Oliveira (1999, p.59), missão “corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa familiar atua ou poderá atuar”

A importância dessa etapa esta em poder estabelecer novos nichos de mercado, onde a empresa familiar poderá atuar à medida que forem surgindo novas oportunidades de negócio, possibilitando a criação de cenários futuros para a empresa familiar.

Etapa 3: Como a empresa familiar pode chegar à situação que se deseja

Para isso deve-se dividi-la em dois instrumentos:

1. Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos é a explicitação do que deve ser feito pela empresa familiar para se chegar à situação desejada. Para isso é preciso definir:

- a) Objetivos; alvo ou situação que se pretende atingir;
- b) Desafio; uma realização com prazo definido para atingir o pretendido;
- c) Metas; etapas com prazos pré estabelecidos de conclusão;
- d) Estratégia;o caminho mais adequado para alcançar o proposto;
- e) Política; Valores da empresa, base para a tomada de decisão;

- f) Projetos: Trabalhos a serem executados;
- g) Planos de ação são diversos projetos quanto ao que será tratado.

2. Instrumentos Quantitativos

Os instrumentos quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário associadas aos instrumentos prescritivos.

Esses instrumentos auxiliam o planejamento orçamentário e possibilitam projeções econômico-financeiras auxiliando a empresa ter noção do que deve ser feito para alcançar seus propósitos.

Etapa 4: Acompanhamento e Avaliação

Onde verifica se a empresa familiar está na direção certa, rumo à situação considerada como desejada. Oliveira (1999, p.63) define essa avaliação como “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

3.3.2 - Planejamento do Sucessor

Após o ingresso dos filhos, as empresas familiares estarão entrando num momento novo, é será um desafio para o sucessor em potencial, pois haverá cobrança de resultados, e o sucessor terá que mostrar capaz diante de um ambiente onde a expectativa pelo fato de serem filhos dos donos, potenciais sucessores, certamente representará um obstáculo a ser vencido.

Para Garcia (2001, p.42-44), existem algumas regras importantes a respeito do desenvolvimento da carreira de herdeiros:

1. Os herdeiros devem começar de baixo, porem planejando uma carreira ascendente, não permanecendo muito tempo na mesma posição
2. Circulem pelos diversos setores da empresa, assim, compreenderão o negócio como um todo e quando estiverem ocupando posições de comando terão conhecimentos específicos sobre tudo o que acontece na

empresa. Marketing, finanças, produção, são experiências que acumuladas permitem ao herdeiro dominar o negócio como um todo.

3. Sempre que trocarem de posição, assumam cargos com responsabilidades cada vez maiores. Além de estarem ascendendo na carreira, evitarão o rótulo de que “apesar de serem filhos do patrão e terem todas as oportunidades, estarão marcando passo”, adquirindo uma imagem de competência perante os demais funcionários, coisa que uma vez estabelecida, torna-se muito difícil desfazer
4. Os herdeiros devem pensar longe.
5. Escolham onde querem chegar, para só então planejem os passos que deverão seguir em direção a este alvo.

Tendo em vista que grande parte das empresas familiares interrompem suas atividades após o processo de transição, seus fundadores estão cada vez mais preocupados e empenhados em otimizar a profissionalização de seus sucessores, evitando conflitos internos e focando nos objetivos da empresa. Muitos empresários erram em acreditar que a ao terminar a faculdade o sucessor já estará apto a dirigir a empresa.

Lodi(1998) pensando nesses empresários, apresenta sete estágios de desenvolvimento dos sucessores para que a sucessão possa ser feita sem perder o profissionalismo da organização, são eles:

1 Preparação da atitude

A preparação do sucessor deve ser feita de forma personalizada, enfatizando o tipo de negócio em que ele irá atuar. Para Lodi (1998. p. 112):

A formação de príncipes herdeiros envolve os participantes numa atuação individual e em dinâmica de grupo, abrangem aspectos de planejamento de carreira, cultura geral, sensibilidade artística, reforço da aprendizagem administrativa em que estão inseridos, planejamento de viagens ao exterior para estágios e cursos, convívio com outros sucessores para formar um grupo de referência, orientação vocacional e direcionamento para um plano de leitura e um plano de eventos artísticos e culturais. Sendo ao mesmo tempo uma orientação individual e grupal, procura-se evitar ao máximo os programas pacotes, os chamados cursinhos de formação de sucessores, que caracterizam uma formação genérica e padronizada.

O processo de sucessão só pode ocorrer depois que o sucessor já estiver de fato preparado para assumir tais responsabilidades e não apenas pelo fato de ter concluído a faculdade, como acontece na maioria das vezes como confirma Casillas *et al* (2007, p.239)

É preciso lembrar que a educação formal por si só não garante que um graduado ou diplomado desenvolva a detalhada compreensão de uma empresa e a sensibilidade em relação ao seu campo de atuação exigido para desempenhar com eficiência a direção.

Ainda sobre experiência de trabalho fora da empresa familiar Cassilas *et al* (2007,) conclui que essas vivências auxiliarão o futuro sucessor a reforçar seu orgulho, sua auto-estima e a confiança que deve ter nas próprias habilidades para quando estiver à frente dos propósitos da empresa de sua família.

2 Entrada

Após o sucessor ter adquirido experiência suficiente para poder assumir um cargo na empresa, Lodi (1998. p. 116) nessa fase diz que:

Discussões sérias e detalhadas sobre sucessão usualmente só devem começar depois que o jovem entrou na empresa. Isso acontece quando o sucessor está com 20 a 30 anos e assume um cargo efetivo na empresa. Inclui integração, treinamento, orientação e desenvolvimento de relações com outros empregados.

O cargo que o sucessor deve ocupar ao entrar na empresa deverá ser muito analisado e com antecedência. Não deve ser um cargo elevado, pois ele ainda não tem tanto experiência para determinados cargos inferiores, porém não deve ser baixo demais, pois acaba desestimulando o sucessor e a empresa deixa de aproveitar a sua experiência.

Segundo Casillas *et al* (2007, p. 240) “os aprendizes devem ser incorporados no nível hierárquico correto, a fim de que a empresa se beneficie com sua experiência anterior e o ajude a adquirir o ritmo e o estilo próprio da companhia”.

3 Desenvolvimento no negócio

O sucessor deve estar sempre empenhado em buscar o máximo de conhecimento e experiências possíveis durante seu período de atuação e é preciso que esteja sempre mostrando resultados.

Conforme Casillas et al (2007, p.240) “os objetivos a serem alcançados são utilizados como indicadores do seu desempenho e aprendizado”.

Na busca de mostrar capacidade, os filhos contestam os métodos dos pais, ou a falta deles. Mudam muitas coisas, por estarem numa fase da vida em que há muita disposição em arriscar, ao mesmo tempo em que seus pais temem em arriscar tanto. (GARCIA, 2001).

4 Desenvolvimento da liderança

Após alcançar um bom resultado no comando de um setor importante o sucessor deve então ampliar suas estratégias para toda a organização.

Segundo Lodi, (1998 p. 116)

O plano do sucessor se estende sobre todos os outros cargos, para que ele possa se tornar responsável por todo o negócio. Neste estágio, o sucessor deve desenvolver habilidade de trabalho em equipe e tomada de decisão participativa.

Para que isso aconteça, o sucessor deverá ser considerado um líder pelo restante do grupo

Como afirma Reis (2006, p.3)

A liderança está relacionada às expectativas do grupo. Se ele (grupo) reconhece que tal ou qual comportamento de um observador satisfaz suas expectativas, a tendência do grupo é transferir para esse observador uma autoridade tal que o faça ter ascendência sobre o grupo, portanto, ser reconhecido como líder.

5 Seleção

Um dos pontos-chaves em todo o processo sucessório é a escolha do sucessor.

Segundo Lodi (1998) É preciso que seja levado em consideração tudo que ele possa vir a acrescentar como gestor na empresa baseando-se na suas experiências, no conhecimento que possui em relação ao próprio negócio e ao mercado em que irá atuar, no comprometimento e também sobre os aspectos negativos que podem surgir caso ele venha ser o sucessor.

Muitas vezes a escolha do sucessor se baseia apenas em laços familiares, perdendo assim a oportunidade de escolher profissionais mais especializados, diminuindo o nível de profissionalização da empresa.

Ainda segundo o autor a escolha do sucessor pode ser baseada em muitas maneiras, que vão das menos profissionalizadas, como a escolha do sucessor com base em laços familiares, pela vontade de quem vai ser sucedido ou pela própria vontade do sucessor, até as mais profissionalizadas que são escolhas feitas por meio de conselhos, consenso familiar e profissionais externos ou empresas profissionalizadas.

6 Transição

Para Lodi (1998. p. 117), é no processo da transição que:

A autoridade e responsabilidade são transferidas ao sucessor. Este é o tempo em que o sucessor se envolve no estabelecimento da estratégia e escolhe a sua própria equipe administrativa.

“Atinge-se essa etapa quando a primeira geração consente, por vontade própria ou levada pelas circunstâncias, a ceder o comando à segunda geração”. (Casillas *et al*, 2007, p. 176).

Ao escolher o momento adequado em fazer a sucessão, deverá ser levada em consideração a capacidade do sucessor em gerir o negócio e a situação atual da empresa diante o mercado. Casillas *et al* (2007, p. 200) afirma que:

Ao ter de escolher o momento adequado para a sucessão, devemos optar pela ocasião em que, com relação ao sucessor em potencial, seu processo de preparação tenha sido concluído e, com relação à empresa familiar, as condições internas e externas perante o mercado sejam favoráveis

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

7 Novo ciclo

“Sucessão na empresa familiar é um processo que não deve ser nunca negligenciado. Não muito depois da transição, os novos líderes devem começar a falar sobre a nova geração de líderes.” (LODI, 1998. p. 117)

Após o sucessor ter assumido o comando da empresa, o processo da sucessão familiar ainda não estará concluído, apenas estará começando uma nova etapa, onde ele agora deverá preparar a pessoa que o sucederá.

O processo de sucessão possui uma duração maior do que as pessoas esperam, é um processo que se inicia quando o sucessor ainda é uma criança.

Seguindo essa linha de pensamento e concluindo a respeito do processo de sucessão, Casillas *et al* (2007, p. 199) comenta que:

Muitas pessoas acreditam, equivocadamente, que a sucessão um acontecimento que ocorre quando o dono se prepara para se desligar da empresa. Na verdade, a sucessão é um processo que começa quando os sucessores em potencial ainda são crianças. É durante esse período que os pais transmitem aos filhos atitudes importantes sobre as pessoas, o trabalho, o dinheiro, a concorrência, a qualidade, a confiança, a ética no trabalho e o equilíbrio entre a vida e os compromissos. Em geral, muita dessas atitudes e qualidades são as que são necessárias para exercer o futuro papel à frente dos propósitos da empresa familiar. Além disso, esses pais vão preparando o cenário para uma transição tranqüila, ajudando os filhos a se tornarem indivíduos capazes e futuros líderes, elaborando planos e documentos que permitam à empresa familiar superar fases de turbulência e crises.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico da Empresa

A História de qualquer empresa familiar é sempre associada à história de seu fundador, o caso do Colégio JK não seria diferente. A empresa em questão faz parte de uma rede de ensino na qual as outras empresas não possuem caráter familiar, dando motivo para que esse estudo seja apenas a respeito de uma das empresas do grupo, o Colégio JK.

Cláudio Vieira Baptista, natural de Anápolis-GO, mudou em 1976 para Brasília com 17 anos para estudar e prestar vestibular na UnB onde conseguiu aprovação em Agronomia no mesmo ano. Devido a necessidades financeiras, trabalhava como inspetor de aluno no Colégio Objetivo e dava aulas particulares, se tornando mais tarde professor no referido colégio sendo obrigado a abandonar sua graduação. Em 1978 foi chamado para ministrar aulas no Colégio JK da época, situado no Gama/Guará/Taguatinga, em 82 adquiriu 25% das ações dessa escola e após um ano, adquiriu 50%. Claudio e seu sócio na mesma época, adquiriram o Colégio Cosmorama em Anápolis, escola onde tinha sido bolsista em troca de trabalho no departamento de cópias no período do seu segundo grau.

Em 1986 compraram o Colégio Paulo VI na Asa Norte, e em 89 após um consenso entre as partes a sociedade é desfeita e inicia-se sobre a gestão do proprietário Claudio um novo ciclo de expansão e crescimento - o Colégio JK inaugura sua unidade própria na cidade do Guará

No ano de 1995 o Colégio JK Supletivo em Taguatinga amplia seu leque de oportunidades e inaugura mais um Colégio JK na satélite oferecendo as modalidades de ensino da Educação Infantil ao Ensino Médio.

Em 1999 o Colégio JK forma uma nova sociedade em prol da sua maioria, iniciando as atividades da Faculdade JK com apenas o curso de pedagogia e em apenas três anos a instituição abre seu 12º curso.

No ano 2000 em Valparaíso-GO é inaugurado mais uma unidade do Colégio JK e dois anos depois a mesma sociedade da Faculdade JK de Taguatinga inaugura uma nova unidade de ensino superior na região de Valparaíso.

No Ano de 2005, é inaugurado na Asa Sul, o centro de Pós Graduação JK e em 2007, a JK em parceria com a UNIGRAN do Mato Grosso do Sul lança o ensino

a distância com alternativa aos estudantes que dispõe de menos tempo, na busca da ampliação de seus conhecimentos.

A Rede de Ensino JK é formada por aproximadamente 5.000 alunos nas Faculdades e 3.000 alunos nos Colégios.

4.2 Entrevista

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

A entrevista foi feita com o proprietário da empresa e seu provável sucessor nos dias 08 e 09 de abril de 2008 em horários alternados, foi utilizado um questionário contendo oito perguntas dirigidas ao fundador e oito ao sucessor.

Durante a entrevista foi possível notar a real preocupação do proprietário a respeito da perpetuidade do seu negócio, pois ele reconhece que sua empresa se tornou maior que ele. O proprietário acredita que seu ramo de negócio é diferente de qualquer outro por se tratar do ramo da educação, onde a formação do ser humano é o que está em risco, e possui a preocupação que incomoda muitos empresários, que é ter a certeza que seu negócio irá garantir segurança financeira à sua família sem depender da sua atuação na empresa.

A respeito de seus esforços atuais para que isso ocorra, ele tem clara consciência de que o caminho já foi traçado para seus herdeiros, valores morais e éticos foram repassados e garante que com honestidade é possível chegar onde se pretende, porém acredita que administrativamente muito ainda precisa ser feito, ele tem buscado o aprimoramento das principais lideranças e pretende baseado nesse estudo, iniciar um planejamento de sucessão, pois ele já pensa o quanto antes em se afastar da empresa proporcionalmente em que os substitutos (herdeiros ou não) continuem com maestria garantindo a continuação da organização, e que independente de sua vontade ele entende que seus herdeiros devem decidir o que for melhor pra vida deles, pois sempre mostrou a seus filhos que o negócio exige muito trabalho, dedicação e que as vezes o retorno não é o esperado e alerta que manter um negócio exige menos trabalho que começar um novo.

O proprietário tem planos de investir em outros projetos mais seguros e estáveis com menos desgastes para geri-los, possui outros negócios maiores e gostaria de dedicar mais tempo a eles, e isso claro, poderá ser feito com mais

tranqüilidade apenas quando entregar o bastão no momento certo para a pessoa certa.

Na entrevista com o provável sucessor foi notório que pelo fato do negócio ser de caráter familiar e ser de interesse da família que ele se mantenha firme durante as próximas gerações, o filho mais velho de 22 anos é o mais propenso a assumir o lugar do pai, pois, o mesmo está concluindo o curso em administração e já atua na empresa há quatro anos, e entre os outros herdeiros, um não possui interesse nos negócios e o outro ainda é muito novo.

Porém apesar de ter interesse com essa posição, ele não tem isso como objetivo de vida, ele pretende utilizar as vivências e a aprendizagem que teve até então como um facilitador para entender o negócio como um todo, compreende que é preciso buscar experiências vindas de fora, pois apenas com o aprendizado do dia a dia não será possível sempre inovar e garantir a perpetuidade da empresa.

Diante desse contexto, pretende ter as competências necessárias para gerenciar o negócio sem depender da atuação direta dos seus pais, garantindo que o negócio tenha os processos necessários de gestão que assegure o empreendimento.

Após ter concluído essa etapa, ele acredita que terá feito o seu papel para o negócio e para a família, e pretende então, junto ao seu pai procurar um profissional de mercado para assumir o cargo, pois eles já terão as habilidades de supervisionar e controlar o negócio. O sucessor afirma que não gosta de ficar muito tempo em um lugar só, sua família possui outras sociedades que dependem de uma maior atenção, e ele pretende investir em ações e em imóveis, pois não gostaria de depender de um único negócio para garantir sua segurança financeira.

4.3 Análise Crítica

O Colégio JK é uma empresa de caráter familiar, pois em termos gerais empresa familiar é aquela que na prática, é controlada por uma única família como conceitua Barry (1999), onde membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam segundo o conceito de Bork, (1986) ambos citados por Cassilas *et al* (2007) e referenciados na página 11 desta monografia,

Uma fase crítica que a empresa em breve irá passar é a da sucessão, porém o proprietário pretende evitar um erro comum citado por Cassilas *et al* (2007), citado na página 13, o de favorecer herdeiros diretos mesmo não convencidos de que a pessoa escolhida tenha formação necessária para a ocupação de tal cargo. O

mesmo deixa claro que seus herdeiros devem seguir sua vida, alertando apenas da importância do negócio para a família e sabe que o que deve ser levado em consideração ao escolher tanto um funcionário ou um sucessor, é a competência e a dedicação do mesmo, e não o grau de parentesco afim de evitar prejuízos à empresa, seguindo o mesmo raciocínio de Lodi (1998) citado na página 24 dessa monografia quando afirma que ao favorecer um familiar estará diminuindo as oportunidades de escolher profissionais mais especializados além de diminuir o nível de profissionalização da empresa,

Como a família possui interesse que o negócio perpetue, a sucessão familiar tende a prevalecer nesse primeiro momento.

Segundo Gonçalves (2000) (página 15 desta monografia) a sucessão nas empresas familiares brasileiras sofreu forte influência da cultura patriarcal, e nela esta baseada a escolha do filho primogênito, e homem, como sucessor, que teria que assumir o pai no comando da empresa e da família. No caso do Colégio JK não é diferente, o filho tende a ser o sucessor por ser o mais velho e único interessado em trabalhar nos negócios da família.

A preparação do sucessor está seguindo os sete estágios de desenvolvimento de sucessores de Lodi (1998) citados a partir da página 21, e as regras de Garcia (2001) na página 20, pois o mesmo começou em cargos baixos na empresa e passou por diversos setores buscando entender o negócio como um todo e evitando problemas citados por Cassilas (2007) na página 13, quando se refere a funcionários familiares, como o nepotismo e o ressentimento entre outros funcionários. Sua carreira esteve sempre em ascensão, hoje após ter adquirido certa experiência não possui um cargo muito alto, mas possui um cargo de confiança, onde é capaz de trabalhar sua liderança como sugere os estágios de Lodi (1998), afim de evitar que o sucessor acabe desestimulado e a empresa deixe de aproveitar sua experiência e força de vontade.

Na percepção de Cassilas et al (2007) referenciada na página 22, é preciso lembrar que a educação formal por si só não garante que um graduado ou diplomado desenvolva a detalhada compreensão de uma empresa e a sensibilidade em relação ao seu campo de atuação exigido para desempenhar com eficiência a direção. Essa linha de raciocínio não difere do pensamento do sucessor, pois o mesmo estar concluindo o curso de administração e apesar de acreditar que esses quatro anos conciliando teoria e prática foram de extrema importância, não se sente

confiante em garantir a perpetuidade do negócio, por ser muito novo ainda pretende buscar aprendizado fora para estar sempre inovando e capacitado para enfrentar o mercado competitivo que o cerca, confirmando a opinião de Cassilas et al (2007) referenciado na pagina 22 quando o autor diz que experiências externas auxiliarão o futuro sucessor a reforçar seu orgulho, sua auto-estima e a confiança que deve ter nas próprias habilidades para quando estiver à frente dos propósitos da empresa de sua família

O proprietário pretende se afastar do comando da empresa, gradativamente que alguém (herdeiro ou não) assuma com competência seu lugar, de acordo com a visão do autor na pagina 25 dessa monografia, quando afirma que no momento adequado em fazer a sucessão deverá ter sido levado em consideração a capacidade do sucessor em gerir o negócio. Mas para que isso aconteça, o proprietário reconhece que a sucessão deverá ser bem estruturada e planejada com antecedência, e irá utilizar esse trabalho como um norteador para que isso aconteça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mercado cada vez mais competitivo as empresas familiares estão buscando cada vez mais formas de se profissionalizar, conciliando otimização de processo e redução de custo. Os problemas que cercam a realidade de uma empresa familiar levam muitas vezes a inibir o crescimento e favorecer o fechamento da organização ao passar da 1ª para a 2ª geração.

É visível que a sucessão é algo que assusta o proprietário, pois o mesmo possui o desejo de que todos seus esforços não tenham sido em vão, e que os negócios possam garantir uma segurança financeira à sua família, e pelo fato de não ter a certeza de quando chegar o momento de deixar o bastão estará fazendo de uma forma adequada.

Diante desse contexto, e em resposta ao problema da pesquisa, apesar de não existir uma forma única estende-se que a sucessão deva acontecer segundo os passos apresentados pela teoria citada nesse trabalho a fim de evitar erros e aumentar as chances de uma sucessão tranqüila e duradoura.

O problema da pesquisa só pôde ser respondido devido o estudo sobre sucessão familiar no intuito de auxiliar o processo sucessório. Seguindo os objetivos específicos foi possível caracterizar todo o contexto que envolve a realidade das empresas familiares, foi abordado o contexto que envolve sucessão familiar e a sucessão profissional, destacando as principais vantagens e desvantagens de cada uma delas, o processo sucessório foi dividido em planejamento sucessório e planejamento do sucessor para um melhor entendimento das etapas do processo de transição e o processo da escolha de um novo sucessor.

Através do estudo de caso foi possível concluir o último objetivo específico no qual foi analisado as expectativas do proprietário e do provável sucessor, foi observado que a empresa está seguindo o caminho certo segundo a teoria apresentada, porém muito ainda precisa ser trabalhado pois o sucessor ainda não se sente preparado, e o fundador apesar de querer se afastar da empresa, não possui o conhecimento necessário para iniciar o processo de sucessão por ainda não ter vivenciado nenhuma experiência, pelo fato da sua empresa ainda estar na primeira geração, justificando então a importância desse trabalho para a organização em questão pois servirá como um norteador para que o planejamento já esteja estruturado quando for o momento certo do processo sucessório acontecer.

6 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar*. São Paulo: Thomson, 2007.

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

GARCIA, Volnei PEREIRA. *Desenvolvimento das empresas famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitynark,2001.

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

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, Nilda Maria. *Sucessão na empresa familiar*. Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo, Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1999.

LODI, João Bosco. *A Ética na Empresa Familiar*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira. 1998.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

REIS, Homero. *O Ciclo da Decisão*. Brasília: jun. 2006.

7 APÊNDICES

Apêncide A: Questões para o fundador

1) Existe o desejo de perpetuidade da empresa, independentemente de razões financeiras?

Sim, pois o seguimento empresarial por mim escolhido trata-se de educação, e este eu acredito que seja o único caminho a ser trilhado na busca de uma sociedade mais justa e igualitária, onde todos tenham a oportunidade de usufruírem do conhecimento adquirido beneficiando a si mesmo e aos que estão a sua volta

2) Caso positivo, o que estou fazendo para que ela não desapareça?

Tenho buscado o aprimoramento das principais lideranças, estimulando os herdeiros a não desanimarem nunca, pois a perpetuação de qualquer negócio necessita de muito trabalho, dedicação e principalmente acreditar na melhoria continua de si.

3) Tenho consciência, e realizo esforços, no sentido de viabilizar a perpetuação dos negócios através dos meus herdeiros?

Sim, pois entendo que a probabilidade de sucesso hoje é muito maior do que quando iniciei a empresa, pois poderão iniciar os trabalhos com uma instituição já em andamento e com muitos erros e acertos em sua história de existência, obvio que nesse mercado competitivo que atuamos nada será fácil, dependerá sempre de muita dedicação e competências diante aos negócios.

4) Tenho clara consciência de todo o legado (material, ético, moral e de valores) que deixo para os meus herdeiros?

Sim o caminho foi apresentado, durante seu percurso houve muitos erros, mas houveram bastante acertos. No entanto procurei sempre deixar claro que é possível ser bem sucedido, respeitando ao próximo com o exercício da ética, da solidariedade e principalmente acreditando na transformação do ser humano

5) Preparei meus herdeiros para que o controle dos negócios continue sob o comando da família?

Este é um assunto que deve ser conduzido naturalmente com o tempo, pois a continuidade dos herdeiros no comando da empresa é algo relativo, e isso não vai garantir o sucesso da empresa, alem de depender da força de vontade e competência dos herdeiros. A contratação de um profissional de mercado pode ser uma melhor opção, estou preparando meus herdeiros para escolherem o que for melhor pra sua realização pessoal, uma vez decidido, prevalecerá seleção por competência independente do direito à herança.

6) Estou realizando esforços concretos no sentido de me afastar das atividades da empresa?

Sim, este afastamento deverá ocorrer proporcional ao tempo em que meus substitutos consigam gerar resultados satisfatórios no contínuo desenvolvimento da empresa, pretendo ajudar a empresa apenas com meus ideais e experiências adquiridas ao longo do tempo.

7) Já encontrei um projeto de vida para preencher meu tempo e auto-estima na medida em que deixo a empresa?

Pretendo iniciar outros projetos mais estáveis e com menos desgaste para geri-los, gradativamente que alguém (herdeiro ou não) assumirá com competência meu lugar.

8) Estou tranquilo em relação às garantias financeiras para o meu futuro pessoal?

Não estou tranquilo, pois em negócio nada é estável, dependerá sempre da competência dos sucessores

Apêndice B: Questões para o sucessor

1) Você se considera um provável sucessor?

Sim, pois é fundamental que o negócio continue garantindo segurança financeira à nossa família, somos três filhos, eu sou o mais velho e optei por trabalhar na empresa, e me especializar na área, minha irmã estuda veterinária e não possui interesse em atuar na empresa, e meu irmão ainda é muito novo.

2) Há quanto tempo atua na empresa?

A empresa faz parte de uma rede de ensino, e na rede (colégio, faculdade, e pós graduação) trabalho há quatro anos.

3) Se sente beneficiado em algum sentido por ser o “filho do dono”?

De forma alguma, me sinto muito mais desfavorecido em função disso, passei por quase todos os setores da empresa, fiz estágios não-remunerados em alguns setores, justamente pra evitar conflitos com os demais funcionários da organização, não sou registrado, não tenho férias contratual e ainda me considero co-responsável por tudo que acontece dentro da empresa pelo fato de saber que um dia eu vou ser o sucessor e isso implicará diretamente na segurança financeira da família. Mas não me arrependo de nada, pois sei que no mercado que atuamos, qualquer sacrifício que faço hoje chega a ser irrisório se comparado com o que teria que fazer pra começar um negócio do zero.

4) Possui experiências externas vindas de outros negócios?

Sim, trabalhei um ano em uma empresa especializada em recuperação de créditos, e dois anos em uma construtora, ambas no setor administrativo/financeiro que é a área que me interessa e tenho maior habilidade.

5) Acredita que as experiências adquiridas já sejam suficientes? Já se sente preparado?

Não, tenho 22 anos e apesar de considerar de fundamental importância o que aprendi pra minha vida e pras atividades que exerço hoje, sinto que ainda tenho muito a aprender, e por se tratar de uma empresa ainda na 1ª geração, não tenho condições ainda de profissionalizar a empresa.

6) O que pretende fazer pra reverter esse quadro?

Estou concluindo meu curso de administração e apesar do meu cargo na empresa ser um cargo de confiança e de extrema responsabilidade, me considero um mero estagiário, e pretendo após concluir o ensino superior, terminar minha especialização em outra cidade ou até mesmo fora do país, pois apenas com o que aprendo no dia-a-dia na empresa não posso garantir a perpetuidade do negócio

7) Você tem como projeto de vida ser o sucessor do negócio?

Não, pretendo utilizar as vivências e a aprendizagem que tive até então para buscar novas experiências para que eu possa conhecer o negócio como um todo, para que eu tenha as competências necessárias pra suceder o negócio sem depender dos meus pais e para garantir que o mesmo tenha os processos que faça com que a empresa perpetue por muitas gerações. Quando tiver concluído essa etapa, terei feito meu papel para o negócio e para a família, e estarei buscando algum profissional de mercado pra assumir o cargo, pois terei habilidade de supervisionar e controlar de cima o negócio, pois nossa família possui outros negócios maiores com outros sócios, e uma coisa que aprendi na vida é que não se deve ficar muito tempo em um lugar só, e o sacrifício do dia a dia do negocio não vale o retorno alem de você ficar “rodando em circulo”.

8) Já esta preparando uma realização pessoal/profissional e financeira sem depender exclusivamente dos negócios?

Com certeza, hoje já trabalho com aplicações na bolsa de valores, e tenho uma meta que pretendo depois dos 30 anos conseguir viver apenas de renda, sem depender dos rendimentos de imóveis e dos negócios de hoje e dos que irão surgir. Quero qualidade de vida.