



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: PROCESSO SUCESSÓRIO**

# **DIFICULDADES E EXPECTATIVAS DOS FUTUROS SUCESSORES NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

**FERNANDA FREITAS LEITÃO ARANHA**

**RA nº 2040033/2**

**Professora Orientadora: MARIÂNGELA ABRÃO**

**Brasília-DF, OUTUBRO de 2007.**

**FERNANDA FREITAS LEITÃO ARANHA**

**DIFICULDADES E EXPECTATIVAS DOS FUTUROS SUCESSORES NO  
PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

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

Prof<sup>a</sup> Orientadora: Mariângela Abrão.

Brasília-DF, outubro de 2007.

**FERNANDA FREITAS LEITÃO ARANHA**

**DIFICULDADES E EXPECTATIVAS DOS FUTUROS SUCESSORES NO  
PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

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

Prof<sup>a</sup>.Orientadora: Mariângela Abrão.

**Banca Examinadora:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Mariângela Abrão**  
**Orientadora**

---

**Prof<sup>o</sup>. Luís Paqueti**  
**Examinador**

---

**Prof<sup>o</sup>. Homero Reis**  
**Examinador**

Brasília-DF, OUTUBRO de 2007.

“Suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetos percorridos” .

Nilda Maria Leone

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha mãe Tânia Aranha, que sempre foi fonte inspiradora em minha vida para assuntos pessoais e profissionais e meu maior motivo de orgulho e motivação.

Agradeço,

A Deus, pela fé que sempre me impulsionou, mesmo nos momentos de fraqueza.

A meus pais Ivair e Tânia e à minha irmã Cecília, que são meu motivo maior de vida e que se dedicaram sempre à minha formação pessoal.

Aos amigos antigos e novos, conquistados ou não durante o curso de Administração, que souberam dosar momentos de diversão e dedicação durante toda minha vida.

Ao meu namorado Lúcio, pelo carinho, amor e paciência em todas as etapas deste trabalho, sempre disposto a me ajudar.

À professora Mariângela Abrão, pelos grandes ensinamentos, não só durante este trabalho, como em todo o processo acadêmico e pela confiança em mim depositada.

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 3: Quem é o fundador da empresa?.....	25
Gráfico 7: Qual é a classificação do cargo que você ocupa?.....	26
Gráfico 8: Você participa da tomada de decisões da empresa?.....	27
Gráfico 10: Sente-se respeitado pelos funcionários?.....	28
Gráfico 12: Já teve oportunidade de assumir os negócios sozinho?.....	29
Gráfico 15: Quais os sentimentos mais relevantes em relação ao seu futuro profissional?.....	30

## RESUMO

O presente trabalho trata sobre empresas familiares e como ocorre o processo sucessório dentro das mesmas, tendo como objetivo identificar as maiores dificuldades encontradas pelo sucessor durante esse processo. Durante o embasamento teórico as empresas familiares são definidas e são apresentadas características comuns a esse tipo de organização tão comumente encontrada por todo o mundo e que é responsável por grande parte da economia brasileira. O momento em que ocorre a sucessão é um dos mais delicados, pois a passagem do bastão muitas vezes é feita sem tanta relevância, o que pode gerar problemas futuros. É um momento em que o planejamento é fundamental para que haja êxito e é muito importante capacitar os sucessores para que eles possam assumir o cargo a que forem designados. Nesse momento é que, muitas vezes, alguns conselhos facilitam esse processo, auxiliando ambas as partes envolvidas. Para comparar a teoria à realidade de algumas empresas, serão aplicados questionários a alunos do curso de Administração do UniCEUB que estão passando pelo processo sucessório ou passarão em um futuro próximo.

Palavras Chave: Processo sucessório, empresa familiar, sucessor, sucedido, planejamento.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	12
2.1 Empresas familiares.....	12
2.2 Processo sucessório .....	13
2.3 “Velhos” x “Novos” .....	14
2.4 Os “Velhos” ou sucedidos .....	14
2.5 Planejamento do processo sucessório nas empresas familiares .....	15
2.6 Os “novos” ou sucessores.....	17
2.7 A cultura organizacional .....	20
2.8 Conselho de Administração.....	20
2.9 Conselho de Família .....	21
3 METODOLOGIA.....	23
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE .....	33
Anexo .....	34

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes em todo o mundo. No Brasil, não poderia ser diferente em vista de seu passado histórico. Muitos imigrantes chegavam ao país e, enxergando uma oportunidade futura, abriam negócios familiares como forma de sobrevivência.

Segundo Bornholdt (2005, p. 34), “o predomínio é das empresas denominadas ‘familiares’, seja na Europa, Ásia, América do Norte ou do Sul”. Em complemento, o autor diz que essas famílias podem se destacar em termos econômicos, financeiros e sociais e que vários se destacam na segunda, terceira ou até a quarta geração. Entretanto, Leone (2005, p. 5) afirma que “75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores, 20% delas encontram-se sob a gestão dos filhos dos fundadores (primeira geração) e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes”.

Os fundadores têm o desejo de que seus filhos ou algum outro membro da família dêem continuidade ao negócio, não só pela questão econômica em si, mas principalmente pela vontade de ver aquele empreendimento em mãos confiáveis e que o façam crescer. Entretanto, é necessário que haja reciprocidade por parte do sucessor.

Para Bernhoeft (*apud* OLIVEIRA, 2006, p.5), “o processo decisório tem duas pontas com características e, muitas vezes, interesses diferentes: o sucedido, que pode ou não ser o fundador da empresa; e o sucessor, que não é o fundador da empresa”.

Este trabalho de pesquisa aborda a sucessão em empresas familiares, focando a visão do sucessor, e tem como problema norteador “quais são as maiores dificuldades encontradas pelo sucessor no processo de sucessão em empresas familiares?”. Este tema foi escolhido pois há grande interesse pessoal da autora no assunto, já que ela está inserida no contexto profissional, considerando que sua família atua no ramo de alimentação, especificamente restaurantes, em Brasília.

A justificativa social refere-se ao fato de o número de empresas familiares ser muito significativo tanto para a economia brasileira quanto para a mundial.

A justificativa aplicada remete-se à utilização deste trabalho para o auxílio em demais empresas num mesmo contexto e possíveis futuros estudos em torno do assunto.

O objetivo desta pesquisa é identificar as maiores dificuldades encontradas pelo sucessor no processo de sucessão em empresas familiares. Os objetivos

específicos são: conhecer o conceito e as características de empresa familiar; identificar prós e contras desse tipo de organização e relatar o processo de sucessão feito nessas empresas, tais como vantagens e desvantagens.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Utilizou-se de questionários aplicados a futuros administradores de empresas familiares.

Esse trabalho divide-se em quatro partes. A primeira trata do embasamento teórico, com conceitos e definições sobre os temas abordados. A segunda trata sobre a metodologia utilizada, descrevendo todos os métodos utilizados para a execução da pesquisa. A terceira parte apresenta e discute os dados à luz da teoria estudada e, finalmente, as considerações finais.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

As empresas familiares são assunto muito relevante para a economia brasileira, por estarem presentes em muitas realidades de famílias brasileiras. Para Oliveira (2006, p.3) “a nova realidade de abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia, com forte influência das empresas familiares”. Isso porque foi preciso acompanhar o crescimento e desenvolvimento de outras organizações, adquirindo tecnologia para que as empresas pudessem continuar inseridas no mercado.

### 2.1 Empresas familiares

Assim como ocorre em qualquer tipo de organização, as empresas familiares também devem contar com executivos que saibam planejar, organizar, dirigir e controlar. E, embora haja diversas definições de diferentes autores, todas concordam que empresa familiar é aquela pertencente a uma ou mais famílias.

De acordo com Oliveira (2006, p.3), a empresa familiar é originada, geralmente, por um “empreendedor, que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio [...] ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família”.

Existem três vertentes aceitas acerca desse tema:

1ª vertente: no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família.

2ª vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família.

3ª vertente: no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente. (LEONE, 2005, p.8).

Defensor da 1ª vertente, Garcia (2001, *apud* LEONE, 2005, p.8) considera “empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias”, baseando-se na idéia de prioridade.

Já Bernhoeft (1989, *apud* LEONE, 2005, p.8) considera “importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família”, defendendo a 2ª vertente, no que diz respeito à gestão e à administração da mesma.

Em complemento, Martins (1981, *apud* LEONE, 2005, p.8) defende que empresa familiar é “aquela controlada pelos membros de uma única família, onde a família tem efetivo controle”.

E, por fim, defendendo a 3ª vertente, agregada ao nível da sucessão, Lodi (1994, *apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p.33) afirma que “o nascimento da empresa familiar ocorre com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder”. Em apoio a Lodi, Ricca (1994, *apud* LEONE, 2005, p.9) considera empresas familiares “aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”.

Além disso, vários autores concordam sobre características comuns a essas empresas. De acordo com Bernhoeft (1989, *apud* OLIVEIRA, 2006, p.5):

A empresa familiar brasileira tem as seguintes características básicas: forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência; exigência de dedicação, ou seja, vestir a camisa da empresa; postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

## **2.2 Processo sucessório**

Essa última vertente é o foco desse trabalho e, de acordo com Bornholdt (2005, p.57), “a sucessão é um rito de transferência de poder, provavelmente, o principal rito de uma empresa familiar . O processo de sucessão implica o envolvimento de dois ‘atores’: os sucedidos e os sucessores”. E vale ressaltar que a vontade deve partir de ambas as partes.

Os sucedidos geralmente representam mitos com histórias, atos heróicos e simbolismos acrescidos de fantasias sobre sua liderança. É importante para os sucessores saber como preservar esses mitos, de alguma forma reforçá-los e usá-los como alavanca para criar

novas histórias, atos heróicos e simbolismos, agora a partir de sua gestão. (BORNHOLDT, 2005, P.58)

Tratando-se de uma empresa familiar, a relação entre os parentes, normalmente pais e filhos, é muito importante para que esta se mantenha firme.

Segundo Bornholdt (2005, p. 45):

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

### **2.3 “Velhos” x “Novos”**

Aparecem assim, os paradigmas do “velho” e do “novo”, cada um com suas vantagens. Para Bornholdt (2005, p.60), “a vantagem dos ‘velhos’ em relação aos ‘jovens’ consiste no que se denomina ‘identidade projetada na organização’. [...] permite maior facilidade em administrar conflitos, gerar adesão e coesão em casos de crises ou ameaças externas”.

Por outro lado, os “jovens” mostram-se abertos a novas idéias, capazes de inserir novas tecnologias, quebrar antigos paradigmas, serem ousados e inovarem. Por terem uma visão de mundo menos crítica, já que tiveram menos experiências, esses “jovens” arriscam-se mais, são mais irreverentes e enxergam oportunidades dispensadas pelos “velhos”. (BORNHOLDT, 2005).

Segundo Bornholdt (2005, p.61), “dessas aparentes contradições pode surgir a síntese do equilíbrio e da criatividade por meio das combinações entre diferentes gerações na administração, na liderança e nos órgãos de conselhos”.

### **2.4 Os “Velhos” ou sucedidos**

Os sucedidos podem ser ou não os fundadores da empresa. Quando isso ocorre, “o fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldades de compartilhar os seus valores com a segunda geração”. (GARDESANI *apud* LODI, 2001, p. 230).

Os sucedidos, em geral, possuem algumas características em comum. Muitos não conseguem passar os conhecimentos que possuem e capacitar seus sucessores por serem individualistas, sustentando muita responsabilidade sozinhos. Outros são bastante intuitivos na hora de tomar suas decisões, ou assumir grandes riscos, transformando problemas em oportunidades. Duas características muito comuns em sucedidos são o autoritarismo e a centralização, onde esses se encarregam de tomar a maioria das decisões sozinhos, controlando, inclusive, o comportamento das pessoas que trabalham à sua volta. (GARDESANI, 2001)

É importante ressaltar que, no processo de sucessão, tanto a participação do sucessor quanto a do sucedido são de mesma grandeza. Segundo Bornholdt (2005, p. 65), “o sucedido precisa tanta ou mais ajuda no processo do que os possíveis sucessores”. E essa “passagem do bastão” requer planejamento e preparação.

## **2.5 Planejamento do processo sucessório nas empresas familiares**

Como ocorre em qualquer organização, deve haver um planejamento bem estruturado antes de o sucessor assumir o papel ocupado por seu antecessor. Leone e Sousa (1993, *apud* LEONE, 2005, p.47) afirmam que “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório”. Para Bernhoeft (1989, *apud* LEONE, 2005, p.47), “a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando várias partes interessadas [...] onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio”.

Em primeiro momento, para Oliveira (2006, p.22), “a identificação dos fatos deve ser estabelecida no nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado.” Esse processo deve ocorrer juntamente com a definição dos objetivos de curto, médio e longo prazo.

Após essa definição, deve-se procurar identificar se o perfil do sucessor confere com as necessidades para se alcançar àqueles objetivos já estabelecidos. De acordo com Oliveira (2006, p.23), “esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que devem impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo e com algumas questões básicas de gestão”. Essas “forças que devem

impulsionar a empresa familiar” podem ser a criatividade, vantagens tecnológicas, otimização e qualidade total, entre outras.

Em um terceiro momento, deve-se tentar encaixar o perfil do sucessor à identificação dos resultados esperados para saber se realmente irão interagir. Ocorrendo essa interação, o passo seguinte torna-se bem simples: escolher o sucessor. Finalmente, na fase de consolidação do processo, “o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados”. (OLIVEIRA, 2006, p. 24)

De acordo com Kingel (2004, *apud* LEONE, 2005 p. 48) "discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros. Planejar significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro".

Os sucedidos precisam desenvolver e treinar os sucessores em potencial para assumir a gerência e montar um processo para seleção dos líderes mais qualificados; precisam superar qualquer resistência à entrega do poder que os mais velhos possam ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade. É preciso, além de planejar, formular estratégias e negociar para sempre estar preparado para lidar com situações inesperadas, que podem ameaçar os planos em qualquer ponto do processo (LEONE, 2005 p. 53).

A falta de planejamento no processo sucessório é apontada como uma das principais causas do desaparecimento de empresas familiares brasileiras. Além desta, a concentração em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio e brigas de sucessão são os principais motivos pelos quais essas empresas possuem seu ciclo de vida curto (LEONE, 2005, p. 24).

Além disso, a falta desse planejamento pode gerar uma série de conflitos. Para Bernhoeft e Castanheira (1995, *apud* LEONE, 2005, p.49) “a organização e o planejamento do processo sucessório tornam-se imprescindíveis e os prejuízos advindos de providências não tomadas serão enormes”. A ausência desse planejamento pode gerar desarmonia e desgastes pessoais; fofocas e boatos, críticas destrutivas; desconfiança; isolamento e falta de sinergia; e acomodação pelo sucesso passado.

Bernhoeft e Castanheira (1995, *apud* Leone, 2005 p. 49) apontam alguns prejuízos da ausência de planejamento sucessório, como: desarmonia e desgastes pessoais; desconfiança e mau uso de recursos; isolamento e falta de sinergia; e acomodação pelo sucesso passado.

Para Cohn (1991, *apud* LEONE, 2005 p. 51):

O processo sucessório quando mal administrado, pode resultar em graves conseqüências, tais como: membros qualificados da família desligam-se dos negócios por nunca terem tido a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa; filhos e empregados mal preparados para o papel de liderança, proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis; proprietário que não deseja abrir mão do controle; e família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

Para Lehmann (1993, *apud* LEONE 2005 p. 24), "os dois períodos mais perigosos da vida de uma empresa se situam no momento de sua criação e no momento do processo sucessório".

## **2.6 Os “novos” ou sucessores**

Os sucessores devem gostar do ramo que atuarão e do tipo de negócio com que irão se envolver. Além disso, devem desvincular-se da imagem de “filho do patrão” ou “chefinho”; devem conquistar seu espaço e, passo a passo, a confiança e o respeito dos funcionários como dos clientes.

Segundo Castanheira (1990, *apud* LEONE, 2005, p. 95), “pesa contra eles, nos primeiros tempos, a suspeita de que a maior credencial que têm para estar no comando é o sobrenome. O desafio que enfrentam é mostrar, não só aos outros, mas também a si próprios que a suspeita é falsa.” Para isso, o sucessor deve atuar em áreas onde ele possa efetivamente contribuir e ao mesmo tempo haja interesse por sua parte. Em complemento, Leone (2005, p. 97) afirma que “é necessário procurar adequar as habilidades do herdeiro com os desafios que terá pela frente”.

Quanto a seu preparo técnico, existem duas escolas que têm opiniões contrárias: Amat (2000) e Lê Van (1999) indicam que o preparo deve ser feito dentro da empresa; já Lodi (1998) e Rodrigues (2002) consideram que o mesmo seja mais apropriado fora dela.

A primeira escola acha que os sucessores devem fazer carreira dentro da própria empresa, passando por todos os setores, começando de baixo para cima. A principal vantagem dessa escola é o conhecimento no que diz respeito, para Bornholdt (2005, p.61) a : “toda empresa, seus produtos, processos e mercados; o processo decisório formal e informal; e as pessoas que um dia poderão trabalhar no seu comando.” Em complemento, fundamenta-se que trabalhar dentro da própria organização dá ao sucessor maior conhecimento na cultura da organização. (GARDESANI, 2001).

A segunda escola defende que a preparação dos sucessores deve ocorrer fora da empresa para desenvolver capacidades em outras organizações, com o objetivo de evitar vícios dentro da própria empresa; adquirir capacidade profissional sem a responsabilidade por ser o herdeiro; aprender novas formas de administração; e conhecer novas culturas organizacionais. O sucessor poderá englobar conhecimentos que, posteriormente, serão aplicados, trazendo novas idéias. (BORNHOLDT, 2005 p.61).

Independente de qual escola seguir, o importante é que o sucessor desenvolva características de liderança para que, ao assumir seu posto, não seja um mero seguidor do que lhe foi enviado. Mas que ele aprenda a ter novas idéias, seja perspicaz e inove. E, para isso, o quanto mais cedo ele começar o processo, seja dentro ou fora da organização , maior será a possibilidade de êxito. Além disso, é fundamental que ele sinta-se motivado dentro da organização a desenvolver o seu trabalho. É preciso que suas opiniões sejam ouvidas, que suas vitórias sejam reconhecidas e que ele adquira espaço dentro da empresa na tomada de decisões. Isso propicia uma maior segurança para o sucessor durante todo o processo. (BORNHOLDT, 2005, p. 71)

Para conquistar e desenvolver a liderança, o sucessor precisa obter conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com Bornholdt (2005, p.62), “espera-se do líder capacidades de criar e realizar uma visão e uma cultura organizacional forte e coesa.” Essa cultura não é visível, mas, em complemento, o autor mostra que “suas manifestações são perceptíveis se houver um aperfeiçoamento e uma formação para desenvolver essa sensibilidade.” E finaliza afirmando que “o herdeiro bem preparado é aquele que desenvolve conhecimentos e habilidades para saber identificar a melhor forma de trabalhar em grupo e de se adaptar ou intervir na cultura organizacional.”

Para que o sucessor, ao assumir seu papel, possa colocar sua liderança em prática, ele deve conquistar a confiança e o respeito daqueles que o cercam. A confiança vem aliada à segurança e são construídas com o tempo através de uma “constância de critérios e de atitudes”. A crença, o sentimento de empatia, credibilidade, otimismo, a previsibilidade de ações e a ética são características fundamentais para que a confiança seja adquirida desde seus colaboradores a clientes. O respeito é construído pela atenção com as pessoas e com a manutenção da dignidade. É preciso saber ouvir críticas e sugestões, assim como “olhar para trás”. (BORNHOLDT, 2005, p.62)

O sucessor também precisa se dedicar, estudando, atualizando-se e praticando termos técnicos, administrativos e humanísticos. Além de interessar-se por outras áreas que possam agregar conhecimento, aprofundar naquilo que mais o interessa também é bastante válido.

Em pesquisa realizada junto a sessenta empresas familiares, Scheffer (1995, *apud* LEONE 2005, p. 51) “observou que o primeiro fator dificultante no processo de sucessão é representado pela pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade, uma vivência do sucessor em uma área específica e não geral da empresa.”

E para cessar esse problema, Scheffer (1995, *apud* LEONE 2005, p. 51) recomenda a “busca de atualização gerencial do sucedido, conscientização sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão, contratação de consultor externo e criação de conselho administrativo na empresa.”

## **2.7 A cultura organizacional**

A cultura organizacional facilita a compreensão de vários aspectos ligados às crenças, valores, rituais e processos decisórios de determinados grupos por serem, de acordo com Bornholdt (2005, p. 28), "um sistema complexo de pensamento formado por elementos como a identidade de um grupo, de uma empresa ou instituição". Para Robbins (2005, p. 375), "cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é um conjunto de características-chave que a organização valoriza."

A governança, por sua vez, é, segundo o resumo do autor, "o conhecimento de como se organizam os grupos, principalmente dos povos antigos". E para implementar a governança é preciso identificar assuntos que dizem respeito à família, sociedade e à empresa. Depois, analisados separadamente para em seguida serem unidos e integrados, através de órgãos da governança corporativa. São eles que permitem às empresas atenderem às demandas das famílias, dos sócios e dos executivos para garantirem o sucesso (BORNHOLDT, 2005, p. 75).

Nesse contexto, existem muitos órgãos relacionados com a gestão da empresa e sua relação com a família. Para Bornholdt (2005, p. 78), "dependendo do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiar e societário, de quantas gerações estão na ativa e do histórico da organização, alguns órgãos são válidos e outros não". São os seguintes órgãos existentes: conselho de família, conselho de administração, conselho superior, gestão executiva, conselho consultivo, conselho fiscal, auditoria independente e conselho de sócios.

Por serem mais freqüentes em empresas familiares brasileiras, mencionou-se no presente trabalho dois desses órgãos: os conselhos de família e os conselhos de administração.

## **2.8 Conselho de Administração**

Esse conselho é formado por proprietários, executivos e profissionais (ou consultores), que trabalham integradamente, onde existe um centro para deliberação dos membros e debates. O conselho tem o objetivo de otimizar a administração da empresa. De acordo com Oliveira (2006, p.163), o Conselho de Administração "é

responsável pela administração, juntamente com a diretoria, com a diferença de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto os diretores têm espaço para agir individualmente.”

Ele deve ter uma formação bastante heterogênea, sendo composto por sócios, executivos da empresa e, a grande maioria, por profissionais ou consultores que não sejam sócios nem executivos. Essa formação heterogênea, segundo Oliveira (2006, p.164), “proporciona melhor qualidade nos debates e nas decisões, principalmente as estratégicas.” E complementa afirmando que “cada membro do conselho deve ter elevado conhecimento de uma área de especialização e ser profundo questionador da realidade da empresa familiar.”

Oliveira (2006, p.167) cita que:

A empresa deve proporcionar toda a sustentação técnico-profissional para o processo de análise e decisão dos conselheiros, colocando à disposição, sempre que necessário, e às custas da empresa, serviços de consultoria para os conselheiros.

Isso mostra que, nesse caso, não se trata de um custo, mas um investimento que pode diminuir prejuízos futuros. E a participação dos conselhos de administração são grandes norteadores que podem facilitar o processo sucessório de uma empresa familiar.

## **2.9 Conselho de Família**

Independente de existir ou não um conselho de administração, a empresa familiar pode ter um conselho de família. O conselho de família é constituído por membros da família proprietária da empresa e deve ter interação com o conselho de administração, se esse existir. (OLIVEIRA, 2006, p.172)

Segundo Oliveira (2006, p. 172), “o conselho de família tem dois objetivos básicos: consolidação do processo sucessório; e perpetuação da empresa familiar.” E para Bornholdt (2005, p.79), ele é instituído “para deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios”; dessa forma, “os assuntos pertinentes às famílias ficam restritos ao âmbito desse conselho, diminuindo a ingerência e a interferência nas decisões e nas questões empresariais.”

Para Bornholdt (2005, p.95):

Essas são algumas dificuldades que surgem naturalmente nas relações interpessoais e que precisam ser administradas e

conciliadas para o bem da organização e da família. Com as dificuldades identificadas, muitas empresas [...] procuram separar atos e fatos, ou seja, os papéis de proprietários, empreendedores, executivos dos papéis de pais de família, cônjuges e herdeiros. Esse movimento tem como objetivo proteger os negócios e profissionalizar a empresa.

Assim como os conselhos familiares, os conselhos de família também auxiliam bastante a preparação de um processo sucessório para que esse seja exercido com êxito.

### 3 METODOLOGIA

Para Michel (2005, p.51), “a metodologia se preocupa em estabelecer formas de como captar e entender a realidade, através da pesquisa científica [...] pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para atingir um objetivo.”

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 40), “o método [...] permite alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões”.

O método de procedimento utilizado foi o monográfico que permite entender alguns fatos sociais, mediante estudo de casos isolados ou grupos e estuda qualitativamente as questões, procurando reunir a maior quantidade de informações, através da coleta de dados. Esse procedimento tem o objetivo de coletar todas as variáveis da unidade analisada e concluir sobre as questões propostas na escolha da unidade de análise (MICHEL, 2005, p. 55)

O método de abordagem empregado foi o dedutivo, que parte de uma premissa geral para uma específica. De acordo com Michel (2005, p. 58), “caminha-se da causa para o efeito”.

A pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos. Segundo Michel (2005, p. 32), a pesquisa bibliográfica tem por objetivo “explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

A escolha da metodologia empregada para a formulação do instrumento, no caso questionários, foi influenciada pelas observações dos autores Marconi e Lakatos (1991) que apresentam vantagens do uso de questionários sobre outros instrumentos, em termos de facilidade de aplicação quanto de precisão em medir a percepção de quem responde. Apesar de a população ser infinita, foi utilizada a amostra de conveniência para a aplicação, pois, de acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 108), ela “estabelece que a seleção do objeto de estudo poderá basear-se na facilidade para o desenvolvimento do trabalho, em função de um relacionamento mais estreito do pesquisador com as pessoas estudadas”. Por esse motivo, foram coletados trinta questionários de estudantes do curso de Administração do UniCEUB, que trabalham em empresas familiares e que estão passando ou passarão futuramente pelo processo de sucessão nessas respectivas empresas.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas familiares estão presentes por toda a parte e o processo sucessório que ocorre quando os jovens assumem os cargos ocupados por seus antecessores vêm ganhando cada vez mais ênfase. Após a coleta de dados obtidos através dos questionários aplicados a trinta alunos do curso de Administração do UniCEUB, que se vêm enquadrados nesse perfil, foi possível constatar alguns fatores.

Primeiramente, foram tabulados dados a respeito do tipo de empresa em que esses estudantes trabalham, assim como há quanto tempo atuam juntamente com os antecessores e qual o grau de parentesco que os mesmos têm com os fundadores da empresa. A grande maioria dos alunos (60%) está inserida em empresas comerciais e a mesma porcentagem já trabalha na empresa há mais de dois anos. Em um segundo momento, foram coletados dados que mostram se há ou não envolvimento de outros membros da família na organização e, 73,33% dos estudantes afirmaram ter familiares envolvidos também na organização, divididos entre irmãos (54,55%), tios e primos (27,27%) e mãe (18,18%), quando a mesma não é a fundadora da empresa. Essas características deram base para uma análise inicial, pois não caracterizaram os pontos mais relevantes do questionário.

Entretanto, a respeito do fundador da empresa, foi obtido o seguinte resultado:

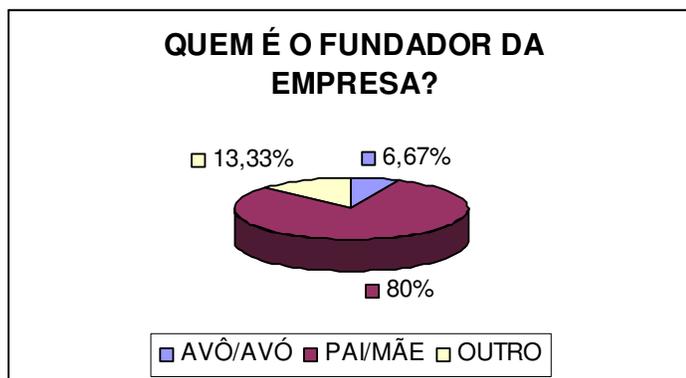


Gráfico 3: Quem é o fundador da empresa?

Isso mostra que 80% dos estudantes que responderam às perguntas têm como fundadores da empresa em que trabalham seus pais, e apenas 6,67% dão

continuidade a uma empresa que foi fundada por seus avós, confirmando a definição de Ricca (1998) de que empresas familiares são aquelas que detêm o controle por pelo menos duas gerações.

Em seguida, os estudantes foram questionados a respeito do cargo que ocupam na empresa e pôde ser observada uma grande heterogeneidade. 40% dos alunos ocupa um cargo operacional, 26,67% incluem-se no estratégico e 33,33% classificam-se como integrantes de um cargo tanto operacional quanto estratégico. Assim, o gráfico abaixo ilustra claramente o que foi concluído acima:

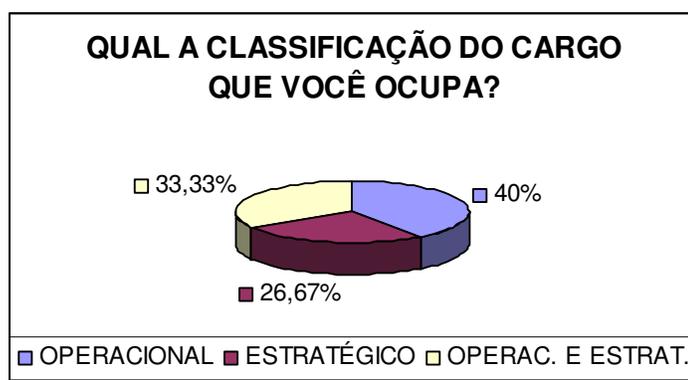


Gráfico 7: Qual é a classificação do cargo que você ocupa

Além disso, outra questão relevante na análise dos dados foi o levantamento sobre a tomada de decisões dos sucessores dentro da organização. O gráfico a seguir mostra que 33,33% deles garantem participar da tomada de decisões da empresa, 46,67% dizem tomar decisões em algumas ocasiões, e a minoria (20%) diz não ter acesso a esse tipo de participação. É possível observar o descrito no gráfico a seguir.

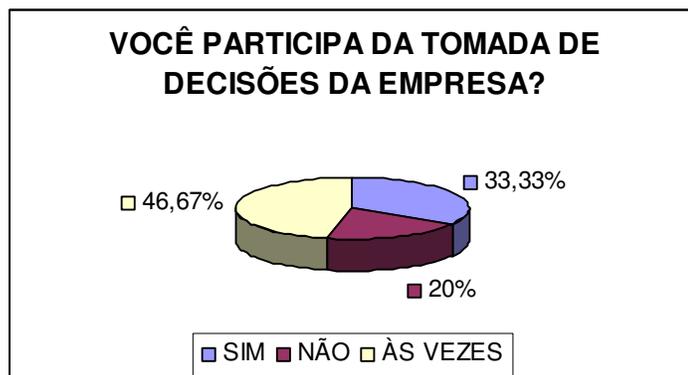


Gráfico 8: Você participa da tomada de decisões da empresa?

Para Reis (2006, p.3), decisão estratégica “é uma seqüência de pensamentos e comportamentos idealizados com foco finalístico ou terminal para se realizar um determinado objetivo”. Essa decisão é aquela que “nos revela o que fazer para irmos até o nosso objetivo [...] ela não se trata de uma certeza, mas de uma opção”. Segundo o mesmo autor, as decisões operacionais “prescrevem o como fazer [...] detalham o andamento que as coisas devem ter, prescrevendo recursos necessários, estabelecendo a ordem lógica das ações”.

Quanto à classificação de qual tipo de decisão esses estudantes têm tomado (ao total, 80%), a maioria deles (66,66%) identificou suas decisões como operacionais e estratégicas, e apenas 8,33% deles enquadraram-se como operacionais e outros 8,33% como estratégicas. Outros 16,67% identificaram como “indefinida” sua resposta.

Esse comportamento, segundo Reis (2006, p. 5) é o ideal, pois “é necessário que o decisor saiba manejar com precisão o que fazer (estratégia) e como fazer (operacional). Se forem unidas decisão estratégica e decisão operacional efetivas, “essa equalização gera foco e otimiza o esforço na direção correta, potencializando os resultados”.

Quanto à confiança e ao respeito por parte dos demais funcionários, 66,67% dos alunos alegaram sentir-se respeitados por eles e 33,33% relataram que isso ocorre apenas em alguns momentos, mostrando que nenhum dos estudantes sente-se desrespeitado em seu ambiente de trabalho. É necessário conquistar essa confiança e esse respeito e isso requer tempo e dedicação. Segundo Bornholdt (2005), “o respeito é construído pela atenção com as pessoas e com a manutenção da dignidade”. E é uma característica fundamental durante o processo sucessório.



Gráfico 10: Sente-se respeitado pelos funcionários?

Em relação à segurança, muitos ainda não se sentem seguros para resolver problemas sozinhos, representando mais da metade dos questionados (53,33%). Entretanto, a segurança vem aliada à confiança e, ao conquistar o respeito dos demais, o sucessor sentir-se-á seguro para resolver a maioria dos problemas que surgirem. Portanto, é imprescindível que os sucessores sintam-se respeitados para, assim, sentirem-se seguros para decidir e resolver questões. Mais uma vez, esse fator foi confirmado, assim como a pesquisa realizada por Scheffer (1995), em que foi constatado que o primeiro fator dificultante no processo de sucessão é a pouca experiência no exercício da autoridade.

Em contrapartida, foram obtidos dados que puderam comprovar que 53,33% dos estudantes nunca tiveram a oportunidade de assumirem os negócios sozinhos, como mostra o gráfico 12. Os que já o fizeram, representaram a minoria (46,67%), e tiveram essa oportunidade por motivo de viagem do gestor (71,42%), em grande parte. Outras ocasiões em que isso ocorreu, foram em caso de doença do gestor (14,29%) ou de abertura de uma filial (14,29%).

Isso constata que, na grande maioria dos que já tiveram essa oportunidade (85,7%), isso ocorreu em um período curto de menos de um mês. Apenas dois alunos já obtiveram a responsabilidade de assumir a empresa sozinho por um período maior que seis meses (abertura de novas filiais), representando 14,3%, o que confirma duas grandes características dos sucedidos, citadas por Gardesani (2001): o autoritarismo e a centralização, onde eles se encarregam de tomar a grande parte das decisões sozinhos, controlando, inclusive, o comportamento das pessoas que trabalham à sua volta.

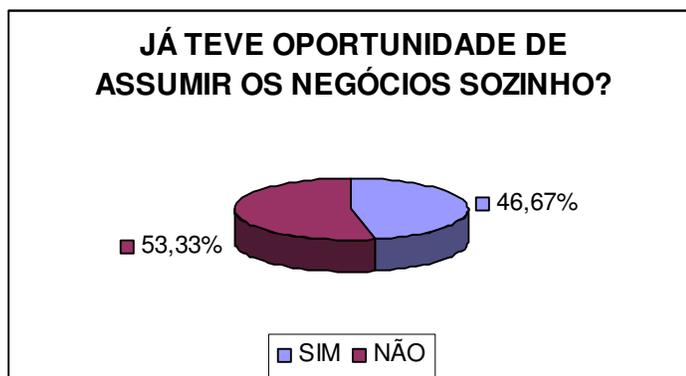


Gráfico 12: Já teve oportunidade de assumir os negócios sozinho?

Um questionamento com bastante relevância para a análise de todo o resultado foi em relação à preparação que esses estudantes vêm sofrendo para passarem pelo processo sucessório e assumirem o cargo ocupado por seus sucedidos. 60% deles têm destinado seu tempo a realizarem cursos, treinamentos, MBA's, participação em feiras, etc. Isso casa com a idéia de Scheffer (1995) de que deve haver a “busca pela atualização gerencial do sucedido e a conscientização sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão”, mostrando que para ter êxito nessa nova etapa o sucessor deve manter-se sempre atualizado e por dentro de todas as áreas do mercado.

Por fim, uma última questão abordada e que teve bastante relevância para a análise do resultado, foram os sentimentos caracterizados mais relevantes em relação ao futuro profissional dos estudantes. O gráfico abaixo mostra os sentimentos mais percebidos pelos estudantes e seus percentuais:

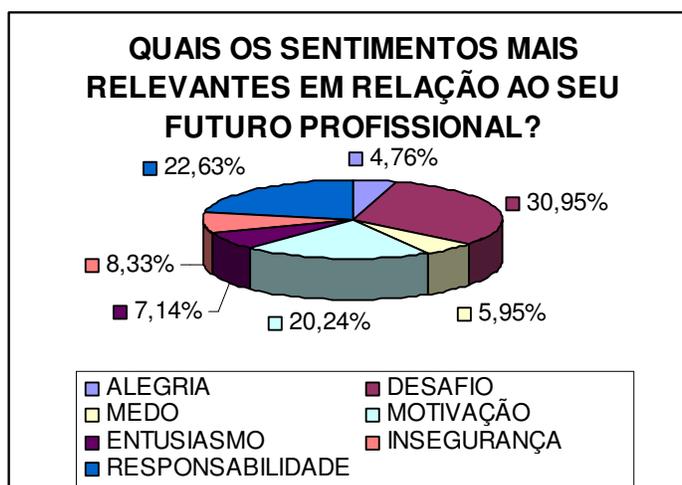


Gráfico 15: Quais os sentimentos mais relevantes em relação ao seu futuro profissional?

Entretanto, os três mais relevantes foram, nesta ordem:

- Desafio,
- Responsabilidade,
- Motivação.

Para chegar a esse resultado, foram atribuídos pesos que correspondiam à ordem escolhida pelos alunos. O número 1 dizia respeito ao sentimento mais

relevante, por esse motivo foi atribuído peso 3; o número 2 referia-se ao segundo elemento mais relevante, recebendo peso 2; e por fim, o número 3 recebeu peso 1, pois caracteriza o terceiro sentimento mais relevante dentre as opções.

O desafio está no fato de encarar uma nova realidade, conhecer uma situação diferente da que esses estudantes estavam acostumados. Os estudantes tiveram a oportunidade, ao final do questionário, de relatarem algum acontecimento que caracterizam interessante ou descrever alguma situação que vivenciam em seus dia-a-dia. Um deles, ao assinalar o número 1 para “desafio”, disse: “vejo com um desafio, muitas vezes, ter que enfrentar e tentar mudar algo que acho que não está certo”, o que mostra que esse é um sentimento muito ressaltado em relação ao seu futuro como sucessor.

A responsabilidade que apareceu em segundo lugar de relevância, refere-se à preocupação dos alunos em dar conta de continuar trabalhando e mantendo o negócio, assumindo todo esse papel. Um estudante, ao assinalar o número 1 para a “responsabilidade”, alegou que deve ter responsabilidade para conseguir fazer as mesmas coisas que seus pais fizeram. Em complemento, outro estudante disse achar uma responsabilidade grande “por ter menos experiência”.

Quanto à motivação, este é um sentimento que faz com que esses alunos sintam-se incentivados a crescer e a atingir objetivos. E para que eles tenham esse espírito é preciso que os sucedidos exerçam seu papel, capacitando-os, permitindo que estes atuem e deixem seus sucessores engajados naquilo que eles farão. Apesar de ter sido classificado como o terceiro sentimento mais relevante, um estudante alegou já ter pensado em desistir por não ter motivação e sentir que não é ouvido, mas tem esperança de que um dia isso mudará.

Com base nesses dados, muitas das teorias foram confirmadas, permitindo conhecer essa realidade dos estudantes na prática. O questionário facilitou a visualização das maiores dificuldades encontradas pelos sucessores nesse processo de suma importância e que vêm ganhando maior relevância com o passar do tempo.

DIFICULDADES E EXPECTATIVAS DO SUCESSOR
1ª) Desafio
2ª) Responsabilidade
3ª) Motivação
4ª) Insegurança
5ª) Entusiasmo
6ª) Medo
7ª) Alegria
8ª) Desmotivação

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tratou sobre a empresa familiar e como ocorre o processo sucessório dentro dela. O objetivo desta pesquisa foi observar as grandes dificuldades encontradas pelo sucessor durante esse processo, que tem caráter de suma importância na organização. Se bem estruturado e planejado, o processo sucessório propicia para o sucessor uma tranquilidade e estabilidade para assumir os negócios. Em contra partida, se mal planejado ele pode gerar uma série de conflitos, provocando disparidades e desgastes na família.

Por esse motivo, as empresas familiares cada vez mais têm conseguido separar a questão familiar e a profissional, aumentando a chance de êxito. Os profissionais estão abertos à profissionalização para atuarem num mercado competitivo. E para isso, os sucessores têm passado por processos de capacitação, buscando estar aptos a desempenhar um bom papel. Através da graduação em Administração, de cursos, treinamentos e palestras, eles procuram estar envolvidos em todo o contexto da organização e atuar em mercados que vão além dela.

Durante esse processo, muitos sentimentos são evidenciados, passando desde momentos de entusiasmo e motivação a momentos de medo e insegurança, o que é bastante normal. A postura do sucedido, em capacitar o profissional que assumirá suas responsabilidades, ganha cada vez mais ênfase, pois é de fundamental importância. Aliada à vontade do sucessor em estar por dentro dos negócios está a disposição e dedicação daquele que passará, aos poucos, o bastão. Ambos os lados devem trabalhar juntos.

Desafio, responsabilidade e motivação são sentimentos que, unidos, resultarão o necessário para obter bons resultados e garantir o sucesso. O desafio de encarar algo novo, que necessitará de grande responsabilidade, requer muita motivação por parte do sucessor.

Este trabalho foi importante para visualizar os sentimentos mais relevantes em estudantes que, assim como eu, estão inseridos num mesmo contexto profissional. Dessa forma, foi possível conhecer essas realidades, possibilitando um crescimento no âmbito pessoal e organizacional. Portanto, o trabalho referido abre caminhos para novas pesquisas acerca do tema e serve de embasamento para futuros trabalhos nesta área, que está em constante crescimento.

## REFERÊNCIAS

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

GARDESANI

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.

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

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*. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Homero. Decisões Estratégicas e Operacionais publicado ..... em agosto de 2006.

**APÊNDICE A**

## QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES

Este questionário tem como objetivo obter informações relevantes para o desenvolvimento da Monografia de conclusão do curso de Administração do UniCEUB, cujo tema é "Sucessão familiar". Sua identidade será mantida em sigilo. Agradeço a sua colaboração.

1) Qual o tipo de empresa:

Comércio  Indústria  Prest. de Serviços

Outra \_\_\_\_\_

2) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

menos de 1 ano  de 1 a 2 anos  mais de 2 anos

3) Quem fundou a empresa?

avô/avó  pai/mãe  Outro \_\_\_\_\_

4) Qual seu grau de parentesco com o sucessor?

Filho  Neto  Outro \_\_\_\_\_

5) Há mais alguém da sua família (além do sucessor) envolvido com a empresa?

Sim  Não

Se sim, informe o grau de parentesco \_\_\_\_\_

6) O cargo que você ocupa é:

Operacional  Estratégico

7) Você participa da tomada de decisões da empresa?

Sim  Às vezes  Não

7.1) Se sim, o nível de decisões que você toma é:

Operacional  Intermediário  Estratégico  Indefinido

8) Sente-se respeitado por parte dos demais funcionários?  
 Sim       Às vezes       Não

9) Você sente segurança para resolver problemas sozinho?  
 Sim       Às vezes       Não

10) Durante algum período você teve oportunidade de assumir os negócios sozinho?  
 Sim       Não

10.1) Se sim, por quanto tempo e por qual razão?

menos de 1 mês     de 1 a 2 meses  
 de 2 a 6 meses     mais de 6 meses

10.2) Razão:

viagem do gestor     doença     outra \_\_\_\_\_

11) Quais sentimentos você sente em relação a seu futuro profissional, focando a questão de sucessão?  
(Enumere de 1 a 3, os três sentimentos MAIS relevantes, sendo 1 para o mais relevante e 3 para o menos relevante).

<input type="checkbox"/> Alegria	<input type="checkbox"/> Entusiasmo
<input type="checkbox"/> Desafio	<input type="checkbox"/> Insegurança
<input type="checkbox"/> Medo/Receio	<input type="checkbox"/> Responsabilidade
<input type="checkbox"/> Motivação	<input type="checkbox"/> Desmotivação

12) Você tem passado por algum processo de preparação para assumir os negócios como: cursos, palestras, treinamentos na área?  
 Sim       Não

12.1) Se sim, cite algum(ns) mais relevante(s)?

---

## ANEXO A

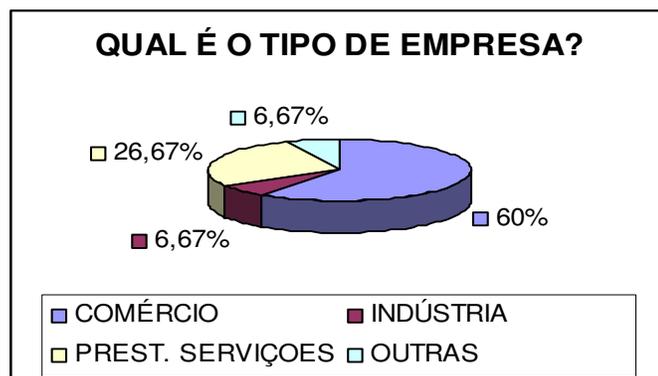


Gráfico 1: Qual é o tipo de empresa?

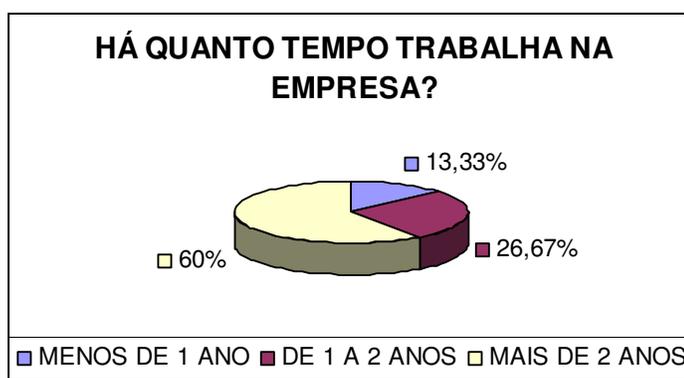


Gráfico 2: Há quanto tempo trabalha na empresa?

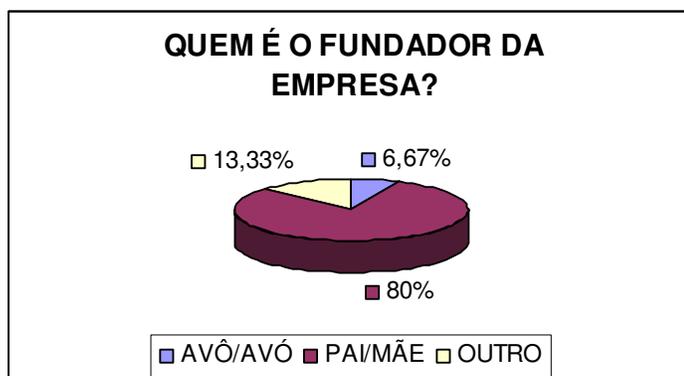


Gráfico 3: Quem é o fundador da empresa?

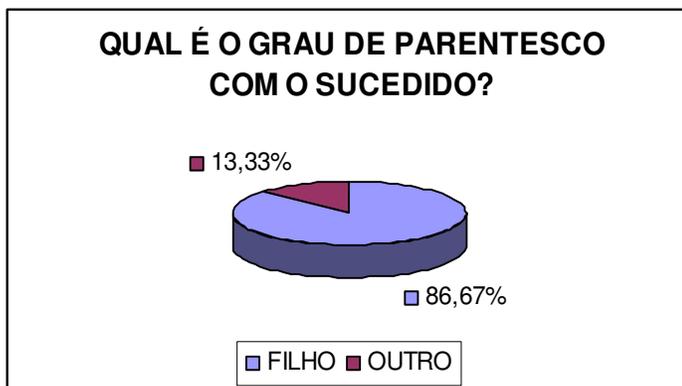


Gráfico 4: Qual é o grau de parentesco com o sucessor da empresa?

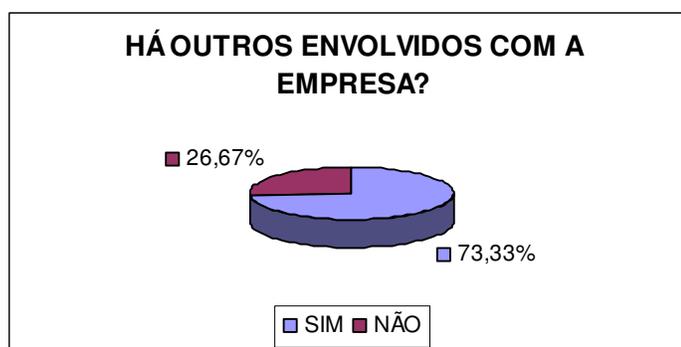


Gráfico 5: Há outros envolvidos com a empresa?

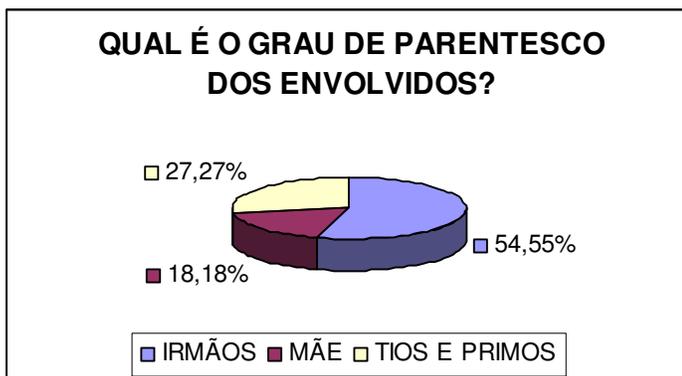


Gráfico 6: Qual é o grau de parentesco dos envolvidos?



Gráfico 7: Qual é a classificação do cargo que você ocupa?

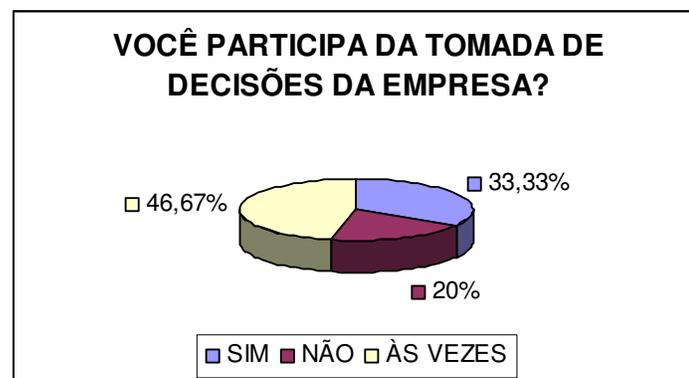


Gráfico 8: Você participa da tomada de decisões da empresa?

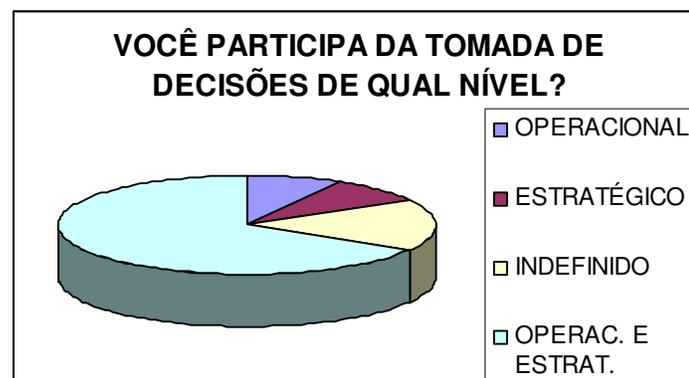


Gráfico 9: Você participa da tomada de decisões de qual nível?



Gráfico 10: Sente-se respeitado pelos funcionários?



Gráfico 11: Sente segurança para resolver problemas sozinho?

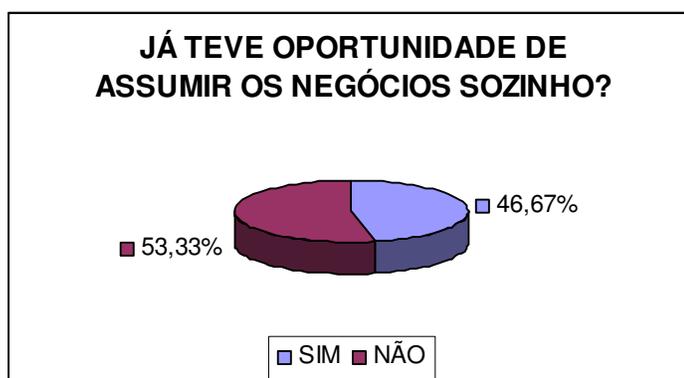


Gráfico 12: Já teve oportunidade de assumir os negócios sozinho?



Gráfico 13: Durante quanto tempo você teve oportunidade de assumir os negócios sozinho?



Gráfico 14: Por qual razão você assumiu os negócios sozinho?

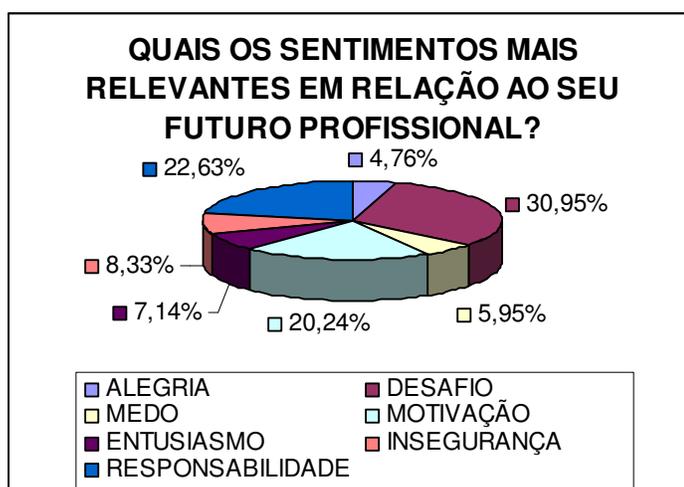


Gráfico 15: Quais os sentimentos mais relevantes em relação ao seu futuro profissional?



Gráfico 16: Você tem passado por algum processo de preparação para assumir os negócios?