



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

**SUCCESSÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA ELÉTRICA
GUIMARÃES**

Ana Paula Oliveira Guimarães
RA: 2065002/1

PROFESSOR ORIENTADOR: Alano Nogueira Matias

Brasília, Junho de 2010.

ANA PAULA OLIVEIRA GUIMARÃES

**SUCCESSÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA ELÉTRICA
GUIMARÃES**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.
Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília, junho de 2010.

ANA PAULA OLIVEIRA GUIMARÃES

**SUCCESSÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA ELÉTRICA
GUIMARÃES**

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

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, de de 2010.

Banca examinadora:

Professor Alano Nogueira Matias
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Dedico este trabalho aos meus pais, que me ensinaram o sentido da vida e plantaram a essência do empreendedorismo familiar.

Agradeço,

Aos meus pais, Sóstenes e Maricéu, que me proporcionaram a realização dos meus maiores sonhos, apoiando-me em todas as decisões com muito amor e compreensão.

Às minhas irmãs, pela paciência, carinho, força e admiração.

Ao meu namorado, Leonardo, por todo amor, força e companheirismo.

Aos meus colegas de sala, pela compreensão e carinho prestado ao longo do curso.

E ao Professor Alano Nogueira, por assumir seu papel de educador acadêmico, com tanta dedicação, apoiando cada um de seus alunos.

“Alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita.”

Mahatma Gandhi.

RESUMO

As empresas familiares representam grande parte do cenário mundial. Cada empresa tem suas peculiaridades, mas tem em comum ser fruto de um sonho do fundador. Esses tipos de empresa onde a gestão é voltada para família, apresentam peculiaridades, por isso são estudadas diferentes das demais. A sucessão é um tema fortemente ligado a esse tipo de organização, porém não é uma exclusividade das empresas familiares. Ocorrem com todas as organizações que desejam que os negócios prosperem através de gerações. Entretanto essas gerações pensam e agem de maneiras diferentes. É por esse motivo que existem certos conflitos internos, que representam um dos maiores riscos de mortalidade das empresas familiares, juntamente com a falta de planejamento e capacitação desses herdeiros. Esses são fatores que remetem na dificuldade das empresas familiares em manter a perpetuidade dos negócios. Contando com um estudo de caso na empresa Elétrica Guimarães, que se encontra no mercado há mais de trinta anos e está contando com a gestão da segunda geração. A empresa está em fase de planejamento do processo da sucessão para a terceira geração, procurou-se responder ao problema de pesquisa: Qual a relação entre a capacitação profissional do sucessor da empresa familiar e o sucesso empresarial? Onde os objetivos serviram como base, através da demonstração da importância do planejamento sucessório e identificação dos principais métodos ligados a preparação do herdeiro. Sempre com objetivo de conscientização de herdeiros e fundadores a cerca de um planejamento bem estruturado para a amenização de riscos no momento da sucessão.

Palavras-chave: Empresas familiares. Sucessão. Capacitação do herdeiro.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 METODOLOGIA.....	11
2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM.....	11
2.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	11
2.3 TÉCNICAS DE PESQUISA	11
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
3.1 COMEÇO DA SUCESSÃO FAMILIAR NO BRASIL.....	13
3.1.1 SUCESSÃO FAMILIAR	14
3.2 PAPEL DO HERDEIRO.....	16
3.3 CONSCIENTIZAÇÃO DO PROPRIETÁRIO	17
4 ESTUDO DE CASO.....	18
4.1 BREVE HISTÓRICO	18
4.1.1 ESTRATÉGIA.....	21
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	22
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	27

1 INTRODUÇÃO

As empresas em que a gestão é voltada para família, representam grande parte do cenário mundial. Cada empresa tem suas peculiaridades, mas tem em comum ser fruto de um sonho do fundador.

As empresas familiares são diferentes das demais, por possuírem características particulares como, envolvimento da família, estilo autoritário de gerenciamento geralmente do dono do negócio, dentre outras diversas. Por isso, são estudadas de uma forma diferenciada. Por isso, enfrentam problemas diferentes das outras empresas e com o mercado cada vez mais competitivo, esse tipo de empresa, onde a gestão é voltada pra família, por muitas vezes, deixam de existir da segunda para terceira geração, justamente por não conseguirem acompanhar o mercado globalizado, acostumaram-se com a vida corriqueira, sem muitas transformações e grandes evoluções.

Diante da exigência de mercado é vital para uma empresa planejar o seu futuro e a sucessão do fundador. As empresas deixam de existir devido à falta de planejamento eficaz ou pelo fato dos objetivos dos fundadores e sucessores não estarem interligados. Por isso, é essencial que haja um planejamento, para que tanto o fundador quanto o sucessor consigam expor suas idéias e objetivos, além de, analisarem a coincidência entre suas idéias.

O herdeiro exerce papel fundamental na perpetuidade dos negócios, pois é ele quem irá comandar o legado da família, por isso, a capacitação e o processo de aprendizado que ele passa é importante, não só para seu desenvolvimento pessoal, como também para o sucesso da empresa.

É justamente sobre essa temática em que a pesquisa foi baseada, abrangendo a importância da capacitação do herdeiro, a fim de, dar continuidade ao que lhe foi deixado.

A pesquisa em si foi dividida em metodologia, onde foi apresentada a forma de coleta de dados e os métodos utilizados, referencial teórico, que formou a base para o trabalho, a fim de aplicá-lo a prática do estudo de caso. Todos estes elementos estarão interligados com a finalidade de alcançar o objetivo geral do trabalho a cerca da sucessão familiar no estudo de caso da empresa em questão.

1.1 Problema

Qual a relação entre a capacitação profissional do sucessor da empresa familiar e o sucesso empresarial?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar se a falta de capacitação do sucessor da empresa familiar constitui um fator crítico para a continuidade da gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conceituar e abordar a importância do planejamento sucessório.
- b) Identificar os principais métodos quanto à preparação do herdeiro para o momento de assumir os negócios da família.
- c) Verificar na empresa em questão a capacitação do herdeiro.

1.3 Justificativa

A temática sobre empresas familiares estão assumindo, cada vez mais, um papel importante não só na sociedade brasileira como também no mundo. A justificativa da escolha do tema da pesquisa foi baseada em três pilares principais: acadêmica, econômica e social.

As empresas familiares exercem papel fundamental na economia no Brasil, uma vez que segundo afirma Neto (1997), de cada 100 empresas brasileiras, 99 são familiares. Porém, dentre essas apenas 5% delas conseguem chegar a terceira geração. Isto se deve ao fato das empresas não planejarem o momento da sucessão familiar. Segundo Fockink (1998), quando alguma empresa vai mal atinge não só os donos do negócio, como também, as pessoas que trabalham no local. Por isso, o estudo é importante para a sociedade, pois quando essas empresas não conseguem exercer todo seu potencial, atingem de certa forma a sociedade, o país e a economia. Em relação à importância acadêmica, se dá pelo fato da geração de maior conhecimento sobre o tema, podendo confrontar e verificar teoria e prática.

Além de todos os aspectos relevantes citados anteriormente existe um interesse da pesquisadora, por ela estar inserida no contexto de gestão familiar, onde a mesma irá passar por um processo sucessório.

2 METODOLOGIA

Uma vez que se trata de um trabalho acadêmico existe a necessidade de uma investigação científica, para que se possa testar a veracidade da pesquisa em relação ao problema em questão, pois segundo Gil (1999), pesquisa nada mais é do que um procedimento envolvido pela razão a fim de solucionar os problemas que são propostos.

O propósito central da pesquisa foi realizar um estudo crítico da sucessão familiar e o papel do herdeiro na empresa em estudo. Para isso estruturou-se uma análise de forma a esclarecer os pontos principais da sucessão.

2.1 Método de Abordagem

Como base lógica de investigação, o método de abordagem utilizado na pesquisa foi o dedutivo que permite segundo Lakatos e Marconi (2006), sair de uma generalização para algo particular, ou seja, sair de algo geral para uma situação mais específica. Com a intenção de esclarecer alguns acontecimentos ao longo de uma gestão familiar de um determinado caso.

2.2 Método de Procedimento

O método de procedimento define as etapas do trabalho, com isso o que melhor se encaixa na pesquisa em questão é o monográfico, que segundo Araújo (2000), consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, com a finalidade de obter generalizações.

2.3 Técnicas de Pesquisa

Como forma de aprofundar e detalhar o estudo, relacionando a prática com a pesquisa bibliográfica, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, pois segundo Gil (1999), este permite que o pesquisador explore as situações reais da vida e que este tenha uma vivência direta com a situação do estudo, o que aloca uma série de fatores determinantes no bom desempenho do andamento da pesquisa.

Para atingir os objetivos proposto por esta pesquisa, a metodologia adotada foi de natureza exploratória já que se trata de um estudo com levantamento bibliográfico e com a finalidade de aprofundar e ampliar certos conhecimentos (GIL, 1999).

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa será de caráter qualitativo, porque como afirma Gil (1999), este método permite além de descrever o contexto do problema, também explore seus significados.

Com a intenção de confrontar as informações bibliográficas e relacioná-las com a prática, foram utilizadas as técnicas para o levantamento de dados: observação pessoal e entrevista.

A pesquisa é realizada por meio de entrevista individual com o sócio da empresa, onde o mesmo esteve inserido no processo sucessório. A entrevista foi realizada nos dias dezessete e dezoito, sendo um dia no período da manhã e outro na tarde. A entrevista foi dividida em duas partes para que o entrevistado não se esgotasse e para que suas respostas fossem mais precisas. As perguntas foram semi-estruturadas permitindo ao investigador modificá-las ao longo da conversa. A duração da entrevista teve em média trinta e cinco minutos.

O método observacional foi utilizado assim como os estudos de caso existentes, pois este permite uma maior interação entre observador e pesquisado.

Além da análise documental que permitiu a realização do estudo de caso por meio de uma linha de raciocínio buscada e orientada diante dos documentos internos da empresa em questão.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para aprofundar sobre o tema sucessão familiar, o próximo tópico abordará os primórdios das empresas familiares no Brasil, contextualizando sucessões familiares, ocorridas ao longo dessa época. Posteriormente, abranger a importância do preparo do herdeiro nesse momento tão delicado que é a sucessão familiar, também conscientizando o fundador sobre as mudanças que a empresa passa ao longo do tempo. Isso com o intuito de tornar esse processo, um momento sem muitos transtornos.

3.1 Começo da sucessão familiar no Brasil

Para que se possa compreender melhor esse universo empresarial familiar, procurou-se transcrever sua história inicial no Brasil. Existem poucos estudos a cerca dos primórdios das empresas familiares no país, porém Bernoef *et al* (1996), considera que esse início se deu ao fato da vinda de Portugal por volta de 1534, quando estes ainda exploravam as terras do Brasil. Criaram então as capitâneas hereditárias, como o próprio nome já diz, eram terras passadas por meio de heranças, levando em consideração de quem teria direito as terras eram os primogênitos dos senhores feudais.

O Brasil passou por fortes transformações econômicas, baseada principalmente na agricultura, com a exportação de café por volta de 1830. Segundo Gonçalves (2000), a diversificação da aplicação dos lucros obtidos por intermédio do café, até mesmo nas indústrias, abriu possibilidades por meio do crescimento populacional, aumentando a quantidade de consumidores e principalmente levando a transição da população da zona rural para as cidades. Enfim, esses agricultores, juntamente com os banqueiros e comerciantes passaram a ser donos do seu próprio negócio, criando atividades econômicas modernas, transformando de vez o cenário brasileiro. As sucessões familiares a partir desse período não eram mais voltadas apenas para seu primogênito, e sim no que tivesse maior interesse, além da capacidade para assumir os negócios, podendo o herdeiro ser filho ou não.

Com o passar do tempo o mundo passou por transformações que se iniciaram desde a mudança da população da zona rural para as cidades, até a modernização ligada principalmente à tecnologia nas indústrias, que veio para modificar de vez a forma de trabalho no Brasil e no mundo.

Um novo momento de modernização no Brasil surgiu logo após a Segunda Guerra Mundial, principalmente com a produção em massa dos armamentos que incentivaram a implantação da indústria siderúrgica no Brasil. Fator que possibilitou o crescimento das indústrias automobilísticas, de fabricação de auto-peças, eletrodomésticos entre outros. Essas empresas eram formadas exclusivamente por empresa privadas, advindas de empresas familiares. (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999).

Por meio desses fatores resultantes da revolução industrial, a forma de lidar com clientes e principalmente com os diversos concorrentes que surgiam ao longo do tempo, as empresas familiares foram enfrentando problemas relacionados à continuidade de seus negócios. Segundo Álvares (2003), essas modificações vieram alterar profundamente os padrões de produção e a utilização da mão-de-obra no Brasil e no mundo.

Com o passar do tempo as empresas de modo geral tornaram-se mais competitivas, tendo que se adequar a um mundo totalmente globalizado. Segundo Palomo (2002), ao mesmo tempo em que a modernidade exige esse nível competitivo entre as empresas, não basta apenas possuir maquinários tecnologicamente avançados, se a eficiência dos indivíduos da empresa não estiver alinhada com o objetivo do fundador.

Com as empresas familiares não foi diferente, tiveram que se adaptar às novas exigências do mercado. Porém, segundo Bernhoeft (1996), a globalização afeta mais as empresas familiares do que as não-familiares, por possuírem peculiaridades como relutar em abrir capital ou associar-se a outras empresas. Por isso, as empresas familiares que querem competir com grandes corporações devem se modernizar tanto tecnologicamente quanto profissionalmente.

Segundo Lodi (1994), a opinião pública e a mídia descobriram por volta de 1988 o tema empresa familiar, onde estes destacavam notícias de conflitos familiares advindos de sucessões mal resolvidas e planejadas.

3.1.1 Sucessão Familiar

As sucessões segundo art.1.786 do Código Civil Brasileiro proclama: “A sucessão dá-se por lei ou por disposição de última vontade”. Pois dependendo da sua fonte, poder ser legítima (por lei) ou testamentária (última vontade). A mais difundida no Brasil é a legítima, devido principalmente razões culturais do país.

As mudanças que ocorrem nesse período de transferência de poder fazem com que as empresas, não só as familiares, passem por um momento delicado que acaba por afetar negativamente a empresa, se não for planejada da melhor forma. Gaj (1990), explica que o planejamento do processo sucessório e seus efeitos possuem uma relevância alta para implantação de novas estratégias.

Esse tipo de organização voltada para gestão familiar envolve, assim como, qualquer outra empresa pontos fortes e fracos. Segundo Ricca (1998, p.42), os principais pontos fortes das empresas familiares segundo uma pesquisa realizada com quinze empresas são:

- a. lealdade dos empregados,
- b. esforço e sacrifício dos membros da família,
- c. possibilidade de decisões rápidas,
- d. padrões de comportamentos que reforçam um laço com a sociedade entre outras.

Porém, contrapondo a eles estão os pontos fracos, que por muitas vezes exercem poder de presença bem maior nas empresas familiares. São eles:

- a. falta de reação aos novos desafios,
- b. presença constante de nepotismo,
- c. centralização do poder entre outros diversos.

Esses pontos fracos são decisivos na hora de entender o constante falecimento das empresas familiares. Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam de certa forma agilizar o processo evolutivo dos negócios, e isso geralmente é o que não ocorre nas organizações familiares. Continuam com seu dia a dia, sem expectativas de melhoras e visão de futuro.

Outra característica comum entre essas empresas é o fato de possuírem como desafio, além do fato da globalização, a hora de passar a empresa para o herdeiro. São vários fatores, como por exemplo, a falta de planejamento, que fazem com que essas empresas tenham dificuldade nesse momento. Por isso, o próximo assunto será abordado a sucessão familiar, a fim de esclarecer alguns pontos.

Com o passar do tempo alguns pesquisadores dentre eles Gonçalves (2000), destacaram a importância da sucessão familiar, alegando que este momento serve como base para que os negócios da família passem de geração sem sofrer muitos impactos. O fundador quando cria sua empresa, deve perceber que a partir de um tempo terá de passar o que lhe foi ensinado para que o legado continue.

As empresas familiares principalmente as de pequeno porte não possuem o uso do planejamento como ferramenta de auxílio à gestão. Por isso, quando enfrentam problemas inesperados, respondem de certa forma por impulso e não por um planejamento detalhado a fim de minimizar certos impactos.

Em relação ao planejamento de sucessão, não existe ao certo, um padrão a ser seguido, pelo simples fato das empresas familiares apresentarem características variadas, Gonçalves (2000), afirma ser um erro, tentar padronizar esse tipo de processo, uma vez que depende da geração, da cultura familiar e principalmente das pessoas envolvidas na organização.

Por ser uma transição delicada baseada geralmente em uma mudança desafiadora, Bernhoft (1996), alega que se deve compreender que o processo de sucessão deve estar atrelado a profissionalização dos sócios e gestores da empresa. Isso inclui tantos futuros herdeiros como fundadores.

3.2 Papel do Herdeiro

Os sucessores das empresas familiares exercem um papel importante na transferência da gestão. Alguns autores dentre eles, Gaj (1990), determinam ser de fundamental a carreira do herdeiro, para que a sucessão não represente um confronto traumático com a realidade vivida por eles e os fundadores da empresa.

Primeiramente, deve-se identificar no herdeiro a manifestação e desejo de dar continuidade a empresa, pois segundo Salamacha (2007), existem jovens que se sentem inseguros e pressionados a não decepcionar os seus pais. Logo depois de identificado esse interesse de perpetuidade dos negócios da família, deve-se estudar o principal meio de preparo para que o herdeiro não tenha dificuldades ao ser transferida tal responsabilidade.

Os herdeiros exercem papel fundamental no processo sucessório, pois são eles que irão comandar a empresa. Bernhoeft (1996), alega que existem muitos equívocos quando o assunto é preparar os herdeiros. Porém, define como sendo fundamental que os herdeiros atinjam dois principais objetivos: primeiro tendo o compromisso de continuar o legado que lhe será concedido, e o segundo de atingir sua felicidade pessoal e realização profissional. Outro ponto importante que Bernhoeft *et al* (1987), aponta é quanto se profissionalizar fora das atividades da empresa, pois o herdeiro passa a conhecer outras visões antes de ingressar na sua empresa. Contrapondo a essa visão Lodi (1994), defende que o primeiro estágio do

desenvolvimento dos sucessores é a preparação da atitude, que exige um trabalho parcial dentro da empresa familiar.

3.3 Conscientização do proprietário

Os fundadores das empresas familiares possuem em comum uma trajetória de vida geralmente voltada pela persistência e a superação dos obstáculos. Garcia (2001), define que as empresas familiares surgem pelos mais diversos motivos, porém, existem duas motivações principais que exercem poder duradouro nas empresas que se iniciam. São eles: o interesse de independência pessoal dos fundadores e a vontade de explorar uma oportunidade, uma vez que representa para eles um desafio de vida.

Os proprietários de empresas familiares tendem a resistir em deixar suas empresas, por possuírem segundo Álvares *et al* (2003), impedimentos psicológicos, como por exemplo, em acreditar que deixando a empresa estará destruindo sua identidade e seu valor próprio. Com isso, constantemente convivem na mesma empresa pais, filhos e netos. Gonçalves (2000), defende que quanto mais prolongada é a permanência dos fundadores na empresa, mais difícil será para os herdeiros, uma vez que se tornam pessoas altamente dependentes os tornando incapazes de realizar decisões sozinhos, e isso afeta tanto sua vida profissional quanto pessoal.

A sucessão definida ou não, irá ocorrer em algum momento na história da empresa. Por isso, o fundador deve se conscientizar o quanto antes para que haja um planejamento para essa transição.

4. ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso representa uma pesquisa específica, a fim de obter generalizações, permitindo ao pesquisador informar e questionar uma realidade pesquisada por meio de um caso.

No próximo item será apresentado um resumo da história da empresa, retratando de certa forma, a realidade vivida pelos fundadores e herdeiros.

4.1 Breve Histórico

A história de qualquer empresa seja ela familiar ou não é marcada geralmente por um início difícil ligado ao esforço e ideal de seu fundador. E com a Elétrica Guimarães não foi diferente.

A empresa em questão é familiar por estar inserida conceitualmente na definição de Martins; Menezes e Bernhoeft (1999, p.33): “como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.”

A história da empresa em estudo começa com a percepção do fundador a cerca de uma possibilidade de sucesso de uma empresa na área de rebobinamento de motores elétricos em Brasília, baseado principalmente por uma oportunidade visualizada pelo fundador naquela época.

O fundador da empresa é pai de cinco filhos, dois homens e três mulheres, nasceu na cidade de Araguari- MG e constantemente apresentava características de um empreendedor, mesmo que por muitas vezes agisse por intuição. Foi fotógrafo, abriu uma ótica e por fim se especializou em elétrica, onde o mesmo trabalhava na Companhia de Energia Elétrica de Goiás, onde exercia o cargo de chefe de subestação. Em determinada época o fundador foi convidado para mudar-se para Brasília a fim de iniciar as atividades na área elétrica de uma indústria de cimento na cidade de Sobradinho-DF. Acreditou que ali estaria uma oportunidade de crescimento profissional e decidiu arriscar.

Inserido no contexto da indústria cimenteira observou que os motores elétricos quando estavam queimados ou precisavam de manutenção eram enviados para Taguatinga-DF, cidade satélite do DF que ficava distante da sede. Acreditou que estaria frente a uma oportunidade já que não existiam muitos concorrentes naquela época e por entender do assunto.

Então o fundador convida um dos funcionários que trabalhava junto à ele na fábrica de cimento a começarem juntos o negócio. Em 1974, foram iniciadas efetivamente as atividades da empresa, limitado por ter apenas um funcionário, o qual realizava o serviço de rebobinamento nos motores elétricos. Eles continuaram trabalhando na indústria e levavam os motores no final do expediente para a casa do fundador, rebobinavam os motores a noite para poder entregá-los no dia seguinte. Como se tratava de uma fábrica, a produção dependia diretamente dos motores elétricos, então o serviço deveria ser rápido.

Junto ao crescimento da empresa, surgiram problemas relacionados principalmente com a infraestrutura do negócio. Era necessário um espaço maior para realizar o serviço. Outras dificuldades foram surgindo ao longo do tempo, como a mão-de-obra e matéria prima escassa. O material utilizado para rebobinamento dos motores eram a base de cobre e isolantes, estes que não existiam comércio local que atendessem as necessidades da empresa, por isso, o pedido era realizado fora de Brasília. Por volta dessa época, começa a surgir no filho mais velho o interesse na empresa. Então com treze anos ele ingressa do pequeno negocio, no qual o fundador passou seus ensinamentos sobre elétrica.

Com o tempo, o negócio foi se mostrando restrito e pequeno para as atividades que exerciam. Em 1979, a razão social Elétrica Guimarães foi registrada e um novo espaço físico inaugurado. Localizada em Sobradinho-DF, a empresa ocupava um espaço correspondente a quatro lojas comerciais. A expansão da empresa proporcionou a entrada de mais um funcionário.

O fundador acreditava que o mercado imobiliário daquela época se mostrava cada vez mais lucrativo, uma vez que os lotes eram relativamente baratos. Sempre que procurava expandir seus negócios, comprava e construía. Mantendo assim um padrão de vida melhor, criando uma base para seus planejamentos.

Então o fundador da empresa decide por mais uma vez mudar a sede de lugar. Construiu um prédio onde nele continha duas lojas comerciais e quatro quitinetes, localizado no setor era denominado Setor de Oficinas. A escolha do local foi feita devido ao fato da melhor localização e por se tratar de uma área totalmente comercial. A empresa ocupava apenas uma dessas lojas que tinha oitenta metros quadrados, porém a localização era mais privilegiada.

Em 1983, o filho que trabalhava junto com ele na empresa casou-se. O casal passou a morar no mesmo prédio de seu local de trabalho, onde teve suas quatro filhas e reside até hoje.

Com isso, o fundador identificando no filho o empenho demonstrado a fazer crescer a empresa, decide que o momento da sucessão estaria perto. Para isso, procurou especializar tecnicamente o filho ao longo desse período, uma vez que o filho decidiu não terminar os estudos.

O processo de sucessão não foi de certa forma imediatista, pois apesar de não ter um planejamento estruturado, definido formalmente, o fundador determinou de forma clara que a empresa ficaria com os filhos que tivessem interesse em manter a empresa.

No mesmo ano, em 1983 o fundador deixa a empresa na mão de dois dos cinco filhos, únicos a manifestarem interesse nos negócios. Sendo que um deles já trabalhava na empresa alguns anos.

O filho era responsável tecnicamente pela empresa, e a filha pela parte financeira. Nessa época a esposa entra no negócio, a fim de ajudar o marido nos assuntos administrativos, pois nessa época já havia se formado na graduação de Administração de Empresas. Depois de dois anos de sociedade, o herdeiro decide comprar a parte da irmã. Então, abre a sociedade com sua esposa. Ao longo desses anos, alguns acontecimentos marcaram a vida do herdeiro, como o falecimento do fundador da empresa, o que resultou em um abalo emocional na família, uma vez que ele representava uma figura importante até mesmo para empresa. Porém, não seria relevante desistir do que ele havia construído através de tanto esforço e dedicação. Motivado pelos conselhos e vivência que o pai havia deixado, o herdeiro decide dar continuidade a empresa.

Com a entrada da segunda geração a empresa conseguiu expandir seus negócios e está há mais de trinta anos no mercado. Mantém um galpão de mil metros quadrados na área de desenvolvimento econômico da cidade, que foi conquistado através do incentivo fiscal do Governo do Distrito Federal. Expandiu seus negócios com a entrada de manutenção e venda de ferramentas elétricas, bombas de piscina entre outros. Possui como principais clientes as indústrias cimenteiras, pedreiras, fábrica de latas e construtoras de Brasília.

A empresa já conta com a entrada da terceira geração na empresa, a herdeira está concluindo o curso de Administração de Empresas e pretende seguir o caminho do pai.

Apesar de o filho ter se baseado, no modelo de gestão do pai, a sucessão foi de fundamental importância para o crescimento da empresa. Embora ele não apresentasse tal capacitação, que para o século XXI é exigida a um gestor, ao seu tempo, era ele quem demonstrava maior competência para assumir o controle, pois estava inserido no ambiente da organização. Com isso, teve a oportunidade de aprender e desenvolver-se juntamente com a empresa.

4.1.1 Estratégias

As empresas familiares quando passam de uma geração para outra, sofrem principalmente com a inexperiência do herdeiro de assumir os negócios ou com a escolha equivocada do momento de transferência. Com a empresa em questão, esses dois elementos foram tratados de forma mais cautelosa.

Apesar de não ter existido um plano concreto de sucessão familiar, o fundador se preocupou com este fato a partir do momento em que seus filhos tiveram iniciativa de estar inseridos no ambiente de trabalho da empresa. Procurou capacitar tecnicamente o filho para criar experiência, para que logo pudesse lhe substituir. O herdeiro nunca trabalhou em outro tipo de organização, sempre orientado a se esforçar ao máximo dentro da empresa de seu pai, para que no futuro conseguisse assumir de vez a empresa. Porém, o fundador acredita que um de seus pontos falhos, foi o fato do filho não ter dado continuidade aos estudos. Já a herdeira estava inserida no contexto administrativo da empresa e se formou em psicologia.

Quanto ao momento ideal, o fundador procurou preparar os herdeiros capacitando-os, porém sempre dando total apoio caso eles precisassem. Transferia-os para todas as áreas possíveis dentro da empresa, para que pudessem ter contato com todos os trabalhos que a empresa exercia.

A terceira geração da empresa já está inserida no contexto organizacional e trabalha na empresa há cinco anos. Passou por várias áreas da empresa, dentre elas: recepção, atendimento ao cliente e por fim está responsável pela parte financeira. A herdeira decidiu por conta própria iniciar sua carreira na empresa do pai, pretende continuar o legado da família com competência devido estar se capacitando por meio da graduação de Administração de Empresas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao longo da pesquisa, é identificado por meio do estudo de caso, que os gestores não davam tanta importância a um plano formal dessa transição de gerações. Foi possível demonstrar e conscientizar os gestores, quando ao momento da entrevista foram questionados acerca do planejamento sucessório da empresa, fazendo com que eles ampliassem seus conhecimentos acerca desse assunto, proporcionando um interesse natural para a realização do planejamento do processo sucessório. Como pode ser confirmado na teoria da página 18 deste trabalho apresentado por Gonçalves (2000), que destaca a importância da sucessão familiar, alegando que este momento serve como base para que os negócios da família passem de geração, sem sofrer muitos impactos.

O gestor afirma na página 21 deste trabalho, que no momento da sucessão, em que seu pai decidiu lhe passar a empresa, ele não apresentava um conhecimento gerencial suficiente que é exigido para comandar uma empresa. Porém, tinha capacidade técnica para executar o serviço que era prestado. O gestor acredita que tenha sido um erro a não qualificação profissional, uma vez que não tinha experiência na área administrativa. E afirma que alguns erros poderiam ter sido evitados ao longo da história da empresa. Porém, ele apresentou responsabilidade e força de vontade onde obteve a experiência de acordo com que o tempo passava, criando assim distinções que tornaram a empresa líder na sua área. Isso pode ser confirmado pela teoria de Bernhoft (1996), abordada na página 19 da pesquisa, quando alega que se deve compreender que o processo de sucessão deve estar atrelado à profissionalização dos sócios e gestores da empresa.

Em relação ao quesito capacitação, no estudo de caso, é possível identificar que na segunda geração da empresa, os herdeiros não trabalharam em outro lugar a não ser na própria empresa. Porém, na terceira geração, a fim de mudar a estratégia utilizada pelo fundador, a herdeira estagiou em uma organização sem fins lucrativos, obtendo uma experiência, mesmo que tenha sido por um período curto de tempo, fora da empresa. Duas teorias, abordadas na página 19 deste trabalho, foram praticadas pela empresa, tanto a de Bernhoeft *et al* (1987), que aponta a importância da profissionalização fora das atividades da empresa, pois segundo ele, o herdeiro passa a conhecer outras visões antes de ingressar na sua empresa, como afirma Lodi (1994), quanto ao primeiro estágio do desenvolvimento dos

sucessores que é a preparação da atitude, que exige um trabalho parcial dentro da empresa familiar. Afim de não cometer o mesmo erro do pai, o gestor atual da empresa fez com que sua filha aprendesse e criasse experiência suficiente para assumir os negócios da família. E ao contrário dele que não concluiu os estudos, a herdeira está terminando o curso de administração de empresas. Adquirindo ao mesmo tempo aprimoramento teórico e prática.

Ao longo da história da empresa, desde a segunda geração até a terceira, o interesse pelo ingresso na organização foi de forma natural, onde os gestores em nenhum momento obrigaram seus filhos a trabalharem nos negócios da família. O que se tornou algo importante para o crescimento da empresa, uma vez que eles estavam na empresa por interesse próprio e não por obrigação. Esse é um dos principais objetivos quanto ao preparo do herdeiro que é defendido na teoria da página 19 deste trabalho por Bernhoeft (1996), que é atingir sua felicidade pessoal e realização profissional. O que também é confirmado por Salamacha (2007), que expõe o dever de identificar no herdeiro a manifestação e desejo de dar continuidade à empresa. Por isso, deve-se levar em consideração os interesses manifestados dos futuros herdeiros para que o processo sucessório aconteça de forma natural, como aconteceu na primeira transição de gerações da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares possuem características peculiares, como o envolvimento íntimo da família, as tornando diferentes das demais. Por isso, são estudadas de outra forma. Esse tipo de empresa, onde a gestão é voltada para família, enfrentam os problemas mais diversos possíveis, dentre eles o momento de passar a empresa para o herdeiro. A sucessão familiar foi trabalhada nesta pesquisa, a fim de conscientizar fundadores e herdeiros a cerca da importância do planejamento deste momento. As maneiras com que a sucessão possa ocorrer, depende diretamente da estrutura da empresa e das pessoas envolvidas, dependendo dos gestores avaliarem a melhor forma, lembrando que o processo deve ser estudado e planejado, não existindo a possibilidades de ocorrer de maneira imediatista.

Em relação ao problema de pesquisa: Qual a relação entre a capacitação profissional do sucessor da empresa familiar e o sucesso empresarial? Foi possível identificar que existe uma relação forte no quesito capacitação e sucesso empresarial, uma vez que a empresa em questão no primeiro momento da primeira sucessão identificou essa dificuldade, pelo o herdeiro não ter apresentado tal capacitação que era exigida no momento em que seu pai lhe transferiu o poder de decisão. O que está sendo modificado na terceira geração da empresa. Mudando estratégia para que a próxima herdeira não tenha dificuldade quando tomar posse dos bens da família.

Vale ressaltar que os objetivos foram atingidos de forma a responder o problema em questão. O objetivo central da pesquisa foi: investigar se a falta de capacitação do sucessor da empresa familiar constitui um fator crítico para a continuidade da gestão. No estudo de caso, encontrado na página 20 desta pesquisa, o herdeiro afirma que em um primeiro momento, quando foi indagado a respeito da sua entrada (segunda geração da empresa), não existiu uma capacitação gerencial para ingressar nas dependências da empresa. Apresentava, porém, capacitação técnica suficiente para responder aos padrões de qualidade que a empresa atendia. Por não possuir distinções na área administrativa, o herdeiro passou por dificuldades que poderiam ter sido evitadas se tivesse apresentado melhor preparo para o momento da transição. Fator que contribuiu para a mudança de estratégia da segunda para a terceira geração. No qual a próxima herdeira se

prepara concluindo o curso de administração e trabalhando internamente na empresa do seu pai há cinco anos. Fazendo com que não enfrente os mesmos problemas em que ele viveu pela falta de experiência.

Foi possível identificar pontos em comum na teoria abordada e a prática no estudo de caso. A teoria serviu como base para o assunto, proporcionando uma ligação direta com o diagnóstico da realidade vivida pelos sucessores e fundadores.

Para a empresa recomenda-se a realização de um planejamento formal para a segunda sucessão familiar. Para que este momento seja uma oportunidade de crescimento, uma vez que o herdeiro representa o surgimento de pensamentos e idéias novas fazendo a empresa enxergue de outra forma o mundo competitivo. Exercendo poder de transformação positiva na história da empresa.

A relevância dessa pesquisa se deu pelo fato da conscientização dos herdeiros e fundadores quanto à realização de um plano da o momento da sucessão. Uma vez que uma empresa representa para seus gestores o resultado de muito esforço e dedicação, com o intuito da existência da perpetuidade dos negócios.

Como limitação a realização deste trabalho se deu pelo fato da entrevista, uma vez que as respostas foram vagas, não permitindo ao pesquisador uma maior abrangência do tema. Salienta-se o fato de existirem diversos outros temas que poderiam ter sido abordados, como por exemplo, a forma de gestão da mulher nas empresas familiares, devido a ascendência feminina no mercado de trabalho, entre outros.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; LANK, Alden G. ; AIRES, Antônio; DUPAS, Gilberto; VRIES, Manfred Kets de; COSTA, Roberto Teixeira da. **Governando a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Editora Sulina. 1998.

GAJ, Luis. **Tornando a Administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

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

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 5ª Ed. 1999.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 3ª Ed. 2009.

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

LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1ªEd. 1994.

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

NETO, Antônio da Silva. **Mais uma que vai embora**. Disponível em: <http://www.veja.com.br/acervodigital> Acesso em: 12 Maio 2010. 15:00.

PALOMO, Kátia Guimarães Souza. *Laços de sangue na empresa: entre a tradição e a modernidade..* Ilhéus: Editus, 2002.

SALAMACHA, Luciano. **Filho na sucessão familiar**. Disponível em: <http://www.planetanews.com/news/2007/10681>. Acesso em: 10 Maio 2010. 14:00.

RICCA, Domingos Neto. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Como o fundador iniciou os negócios?

Pela história da empresa, ela se viu diante de alguma oportunidade?

Como ocorreu a sucessão?

Na época algum dos irmãos já era sócio?

Qual foi sua maior dificuldade na gestão da empresa?

Qual o grau de instrução?

A 3ª geração tem intenção em assumir o negócio?

Existe interesse de algumas das outras herdeiras no negócio?

A Elétrica Guimarães tem planejamento para o momento da sucessão?

O que tem sido feito para preparar a herdeira da terceira geração?