



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS

ÁREA: EMPRESAS FAMILIARES

JULLYANA OLIVEIRA MACIEL

21173772

O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares

Brasília – DF

2015

JULLYANA OLIVEIRA MACIEL

O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília – DF

2015

JULLYANA OLIVEIRA MACIEL

O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. (a): _____

Orientador(a) _____

Prof. (a): _____

Examinador(a): _____

Prof. (a): _____

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares. O processo sucessório engloba o surgimento de novos gestores que algumas vezes demonstram padrões de símbolos, crenças, práticas e valores diferentes daqueles que até então vigoravam à empresa, o que pode acarretar mudanças na direção dos negócios, na estrutura e principalmente na cultura da empresa. Este estudo aborda a temática da relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares. O estudo de múltiplos casos através de uma pesquisa com caráter descritivo e realizado por meio de entrevista conversacional com os gestores e funcionários da empresa que trabalharam durante as duas gerações. Por fim, o artigo mostrou que após o processo sucessório e todas as dificuldades durante e algumas mudanças poucas e radicais resultou em um impacto positivo na cultura organizacional nas empresas familiares estudada.

Palavras chaves: Cultura organizacional. Processo sucessório. Empresa familiar.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares apresentam uma parcela significativa no mercado, segundo Sebrae (2005) 73% das empresas nacionais são de famílias. O que faz com que apresente de forma considerável uma presença na economia brasileira, tornando assim, relevante um estudo mais aprofundado, de forma a entender o quão importante é o universo e realidades dessas empresas. Em geral elas trazem uma história familiar e que embora apresentem variadas formas de se enxergar sempre terá uma ideia central, que estabelece para os membros, e possíveis sucessores a sua continuidade na organização.

No que abrange a empresa familiar, Lodi (1978) afirma que a sucessão da diretoria esta associado ao fator hereditário e onde os valores que consistem a organização se intensifiquem com um sobrenome da família ou com a imagem de um sócio. Positivamente essas empresas trabalham com um amplo horizonte de investimento, pois elas não são obrigadas a responder imediatamente aos acionistas como as outras empresas que não são familiares, trabalhando assim na redução de custos, por outro lado as empresas familiares conseguem inúmeras vezes suportar o esfriamento da economia e continuar comprometidas entre família, empresa e mercado.

O processo sucessório tem uma grande importância para esse tipo de empresa. É através dele que a posse do negócio e sua perenidade permanecem na família. Entretanto, é essencial que ele seja dirigido de uma forma em que haja muita preparação e dedicação por parte do sucessor e do sucedido para que a organização não se prejudique. Segundo Oliveira (1999), é preciso ter uma análise e avaliação realística na sucessão dentro da organização, se realmente o herdeiro tem a competência de assumir o cargo destinado. O envolvimento dos herdeiros no negócio da família podem ser classificados de quatro formas, a) o envolvimento dos herdeiros quanto à gestão do negócio, podendo haver muita dedicação ou pouca dedicação; b) apresentação de resultados para a empresa, nessa classificação percebe-se de fato o envolvimento e a dedicação do herdeiro de forma a mostrar resul-

tados; c) abordagem legal, o que estabelece a ordem de preferência dos herdeiros; d) os agregados, como por exemplo, os cônjuges que podem também se tornar herdeiros, o que algumas vezes podem até atrapalhar o processo sucessório.

Para Schein (2009) a cultura organizacional são padrões básicos em que o grupo cria em que desenvolvem para lidar com os problemas de adaptação externos e a integração interna, os quais podem ser ensinados a novos membros como um jeito correto de perceber, pensar e sentir em relações aos problemas.

A aprendizagem da cultura pelo homem é a partir de quando ele adquire os valores da sociedade ou grupo o qual ele está fazendo parte, na cultura da organização o foco não muda, os colaboradores devem aprender os valores daquela empresa e as práticas que nela são estabelecidas. Quando essa cultura é internalizada o sujeito sofre influências em suas relações sociais e que pode ser modificada ao longo do tempo pelas experiências adquiridas em diversos grupos. Qualquer mudança que haja na estrutura da organização e que de alguma forma se relacionará com a sua cultura, ou seja, interferir em valores e práticas é perceptível e indicado a realizar uma análise se essa mudança relaciona positivamente ou negativamente para a vida da organização.

Fundamentando-se em tais questões surge a problemática para esse estudo: Como se dá a relação entre processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares? e apresenta como objetivo geral, identificar a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares. Como objetivos específicos; Caracterizar a organização; Descrever as características do processo sucessório nas empresas familiares; Levantar as características contextuais da unidade de caso.

O presente trabalho justifica-se de forma social para que os colaboradores entendam a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional podem ter impactos positivos ou negativos na empresa ou até mesmo na sua vida pessoal. A relevância acadêmica justifica por um grande número de empresas familiares no Brasil, o qual haja necessidade sempre de um estudo mais profundo nesse tema.

2. EMPRESAS FAMILIARES

Não existe um consenso sobre a definição de empresas familiares. Ela é veiculada a história de uma família, o qual seu fundador, dedica-se de forma que em sua aposentadoria ou morte a empresa seja sucedida por um hereditário ou por outro membro da sua família. Para Bernhoeft e Gallo (2003) é uma empresa que tem origem e história vinculada a uma família. Essa história revela valores, e tais, se estabelecidos na família são de grande importância para a empresa, pois nela serão representados de forma constante.

Segundo Sharma, Chrisman e Chufa (1996 apud LODI, 1999, p. 74) a definição de empresa familiar é um negócio governado ou gerenciado numa base sustentada, que seja passada de geração em geração, para moldar e perseguir uma visão mantida por membros da mesma família. O ponto fundamental dessa definição é que a empresa que não se passa entre gerações não é considerada familiar, e sim um negócio pessoa (LODI, 1999).

Para Donnelley (1967), a definição de empresa familiar é que toda organização que tenha estado ligada a uma família por pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Lodi (1978) confirma o conceito de Donnelley, destacando que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes.

Objetivos múltiplos, mudanças constantes é mais comum em empresas familiares do que um objetivo constante e único. Existem inúmeros tipos de organizações familiares, há situações diferentes da economia ou da tecnologia, há fases de vida ou ciclos diferentes das famílias (LODI, 1999). Isso caracteriza e define de uma forma diferente e única as empresas familiares das outras empresas de ramos diferentes.

No mundo o mercado de empresas familiares sempre teve seu espaço, o que comparado com outras organizações os números é bem significativo. LODI (1978) afirma 20% das quinhentas maiores empresas privadas do mundo são familiares.

Como as demais, a empresa familiar gera empregos e tributos que acrescentam para o desenvolvimento da economia.

No Brasil essa realidade é bem mais ampla. Segundo pesquisa do BNDES 90% das empresas são familiares, e muitas não sobrevivem após a morte do seu fundador. Blumenthal e Steinberg (2011) explicam o fracasso das empresas com atribuição de vários fatores, como os emocionais quando se sobrepõem aos racionais nos processos de tomada de decisão.

Ainda para Blumenthal e Steinberg (2011) a situação ganha ainda mais força quando os processos de sucessão se tornam imediatos. A relação que procede com a sucessão é complexa e tem como origem, quase sempre, o choque entre gerações.

A empresa familiar ganha cada vez mais força no mercado brasileiro, passando por um processo longo e com uma história que vem de muitos anos. O surgimento das empresas familiares no Brasil aconteceu em um primeiro momento com o advento das capitâneas hereditárias, em que os donos da capitania repassavam por herança as propriedades para o seu filho primogênito (ARAUJO; NAEGELE, 2014).

Ainda segundo Araujo e Naegele (2014) com o desenvolvimento da agro-indústria e com a nova fase do cultivo do café, 200 anos mais tarde, o patrimônio para o sustento da família passou a ser dividido entre todos os herdeiros. É importante entender, para que as empresas familiares conquistem o sucesso, a orientação das formações dos sucessores antes que eles assumam o negócio da família se constroem com muita dedicação por ambas as partes, pois é o processo sucessório que constitui a transferência de ideias e valores para as próximas gerações, o que tenta garantir a continuidade e longevidade dessas empresas.

Para Ricca Neto (1998) os laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam, o direito de sucessão nos cargos de direção, diferenciam as empresas familiares das demais organizações.

Quanto a Lodi (1998), a definição de empresa familiar é a consideração da sucessão da diretoria que esteja ligada ao fator hereditário e os valores institucionais estejam identificados com o sobrenome do fundador. De forma que a transferência

da organização seja de pai para filho, o processo sucessório é evidente em organizações familiares. Oliveira (1999) define como a caracterização da sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

O processo sucessório é uma das características mais citada pelos autores como definição de empresa familiar, é a partir desse processo que a empresa é dita familiar ou apenas um negocio pessoal, e a partir, dele também que leva em consideração se a empresa terá continuidade ou um fim, por tanto, esse processo deve ser preparado a longa data, com o objetivo de preparação, dedicação para que se alcance a longevidade da empresa.

Para fins deste artigo, serão considerados os conceitos que caracterizam a empresa familiar pela presença de dois ou mais membros de uma mesma família em sua constituição acionária, bem como, o fato de ter uma sucessão centrada no caso hereditário.

1. PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Em empresas familiares, um dos processos mais importantes para otimizar a sua continuidade e longevidade é o processo sucessório. Segundo Oliveira (1999), se no momento desse processo os resultados não forem o esperado, a efetividade da organização familiar pode estar bem comprometida.

A definição de sucessão na empresa familiar que para Leone (2005, p. 2) “é o rito de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e a que vira dirigir a empresa”.

Um plano de sucessão tem como principio básico respeitar as características e o perfil de uma organização. É necessário levar em conta o ambiente e seus participantes, sendo, assim reconhecido por todos. Tendo em vista que cada plano será único, a observação dos exemplos e das relações do mercado servirá de referência (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011).

Não é somente treinar os herdeiros para que haja um resultado vantajoso, mas sim, o gerenciamento de alguns aspectos no processo sucessório, como a descentralização do poder, a conscientização do fundador e o plano de desligamento gradual do sucedido (MOREIRA JUNIOR, 2011).

Dessa forma, a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo que é preparado ao longo de uma geração, em que o pai educa seus filhos e representa em sua família uma harmonia. Segundo Lodi (1978), essa transferência de pai para filho é conduzida em períodos de 3 a 5 anos e afirma que o êxito dessa transferência acontece pela maneira em que o pai e presidente da empresa orientou seus filhos, sua família para o poder e a riqueza.

É necessário que a avaliação do processo sucessório seja realística. É de suma importância fazer uma análise do herdeiro, possível sucessor, se ele tem competências e tem condições para desempenhá-las e adquirir mais, assim observar se ele está preparado para assumir aquele cargo e apresentar resultados para os negócios da família, caso ao contrário, não é indicado que ele assuma a empresa, mas que haja ainda mais treinamentos e preparação de forma que o sucessor esteja confiante em demonstrar as suas competências e assumir a organização.

O processo sucessório para que seja implementado com sucesso, é importante que haja uma administração efetiva desse processo, além de passar por muitas etapas, ele é delicado para ambas as partes que participam. Cohn (1991) afirma que, o trauma emocional e psicológico que acompanha a transição de uma empresa familiar pode abalar até o mais forte empresário. Ainda afirma, que, a implementação satisfatória de um processo sucessório requer criatividade, flexibilidade e, acima de tudo, comprometimento.

A formação de um sucessor reúne um conjunto de fatores em que ele deve se dedicar totalmente, trabalhar duro e perseverar naquilo, para que assim assuma o cargo de presidente da empresa, além do desafio de dar continuidade a um trabalho dedicado da geração anterior, o sucessor terá também que aprender novas técnicas para encarar positivamente as mudanças da sua era (LODI, 1984).

Assim para que a aprendizagem seja de forma mais concreta para assumir os desafios que estão reservados na preparação do sucessor, existem certos fatores que contribuem para isso e um deles é sugerido por Lodi (1984) a experiência fora da empresa familiar, dá ao futuro presidente, uma coleção maior de comparações e referências para a solução dos problemas que ele irá enfrentar.

É nítido que o preparo e a dedicação são fundamentais para a sucessão, a aprendizagem não é rápida e concreta, a compreensão da primeira e da segunda geração é essencial para um bom trabalho. Liderar e comandar uma empresa pode ser uma tarefa não muito fácil, principalmente se a liderança do sucessor não for segura como o do sucedido. Para Bernhoeft e Gallo (2003), a liderança é um ponto delicado já que ela não é genética e nem transferível. Os envolvidos devem estar bem resolvidos para conciliar o individual e o coletivo para que o processo seja terminado.

Para que haja sucesso no processo sucessório, vários são os fatores que contribuem para isso. Segundo Oliveira (1999), alguns aspectos a serem considerados são:

A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre famílias e empresas; como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Já para Lodi (1999), existe outro aspecto a ser importante para esse processo, a competência pessoal é considerada um dos mais significativos fatores para que o sucessor assuma, ficando em outras posições, a capacidade de decisão, e as habilidades de relacionamentos interpessoais. O sucessor quando escolhido deve atingir a confiança com a sua honestidade, tomar as decisões no interesse da empresa e se comunicar com os acionistas e fornecedores, ele não atingindo esses fatores, este não está apto, não importa a sua qualificação em outros aspectos.

Ainda segundo Lodi (1999), a experiência com a empresa familiar capacita o sucessor a desenvolver relações pessoais dentro da organização, compreender a sua cultura e todas as implicações do negócio.

No fundo, quando se pensa em sucessão, é inevitável olhar para uma nova realidade organizacional. Que precisa estar em equilíbrio com as exigências de competências relevantes e em sintonia com a cultura da empresa. Mas que não perca o próprio jeito de conduzir o negócio.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Aprender a enxergar o mundo de forma cultural, compreender e decifrar as forças culturais que operam nos grupos, organizações e ocupações. Uma vez que aprendemos a ver o mundo culturalmente, todas as coisas começam a fazer mais sentido.

Para Macedo (2002), entende-se como cultura um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum com os grupos sociais. Um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir que sendo aprendidos e compartilhados por um grupo de pessoas, servem de maneira objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Schein (2009) define cultura como um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo desempenhada e criada por nossas interações com outros, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

A cultura não está estabelecida em uma organização assim que ela começa, ela se forma gradualmente em um processo contínuo que perdura pelo tempo de vida da empresa. A formação e consolidação de uma cultura organizacional estão ligadas à permanência de funcionários, para que se consolidem valores, porque a cultura só constitui no contexto das relações interpessoais, sejam internas ou externas (DIAS, 2003).

Assim, de acordo com Dias (2003, p. 57), com o passar do tempo “[...] a organização estabelece uma identidade, reconhecida tanto pelos que estão em seu interior, como pelos que estão de fora, através de um conjunto de valores e modo próprio de fazer as coisas”.

Portanto, quando a cultura é introduzida por alguém na organização, é nítido enxergar como ela é criada, inserida, envolvida, manipulada, e ao mesmo tempo, ela restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

Segundo Schein (1987 apud CALDAS; MOTTA, 1997, p. 40), culturas nacionais, subculturas são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano. Caldas e Motta (1997) afirmam que nas organizações os valores ajudam a criar padrões de como pensar, sentir e agir o que desempenham um papel importante para o sucesso das organizações o que as tornam parte de uma sociedade e desse modo, parte de sua cultura.

Para Tavares (1991), qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura. Assim classifica-se organização empresarial como um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar características que se identificam como as de cultura.

Existem inúmeras organizações, e diversos tipos delas, cada uma, com a sua cultura, mas que podem apresentar certas características comuns. Dias (2003, p. 56), diz que “[...] cada organização tem sua cultura própria que a distingue de outras organizações. Portanto é única e distinta.” Dessa forma cada organização tem a sua cultura que a faz ser diferente das demais.

No processo de formação dos padrões culturais da organização, o fundador ou fundadores assumem papel de destaque, na medida em que imprimem a condução do negócio sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deve desempenhar, criando modelos e definindo cursos de ações com o objetivo de envolver os demais membros (TAVARES, 1991). Dessa forma, os fundadores são os principais no desenvolvimento da cultura organizacional, pois a maior parte dos mecanismos de socialização estão em suas mãos, o que materializa através das recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelarem de papéis por onde eles transmitem, tanto explicita como implicitamente, as suas concepções e pressupostos da organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

3. CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

Em uma empresa familiar é no estágio inicial que são lançadas as bases para a formação e desenvolvimento da sua cultura. Segundo Dyer (1986 apud MONTEIRO, 2002), entende que “[...] a cultura organizacional das empresas familiares concentra-se na figura de seu fundador, que transmite seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios”.

Para manter a empresa os seus dirigentes adotam estratégias que nascem de características próprias de cada organização. As pessoas envolvidas devem estar conscientes e de acordo com essas características, e estes pressupostos irão se internalizar, e irão formar uma posição a respeito de como as coisas acontecem (TAVARES, 1991). A relação entre família e empresa fica ambígua o que involuntariamente, uma interfere na outra. Muitas vezes a empresa é entendida como guardião dos valores familiares monumento ao fundador ou a família, algo a ser transferível e preservado pelas próximas gerações (MONTEIRO, 2002)

Ao descrever a empresa familiar como uma unidade sistêmica Araujo, Bucher-Maluschke e Pedroso (2014) afirmam ser normais os conflitos de interesses nas duas dimensões sistêmicas: família e negócios e que isso as influenciam naturalmente.

Portanto, a cultura organizacional em empresas familiares está muito ligada com a figura do fundador, em que ele acredita e almeja para a organização. Dyer (1986 apud LODI, 1999) classifica a cultura de empresa familiar em quatro tipos, que são: “[...] paternalista, laissez faire, participativa e profissional”. Ainda não se tem uma pesquisa concreta para identificar quais delas em determinadas circunstâncias apresentou um nível superior. Existem inúmeras variáveis e eventualidades na execução de uma empresa familiar que torna arriscado assumir uma cultura ideal ou paradigma.

Para que haja inclusão de membros familiares na empresa é necessário que toda a família concorde. Lansberg (1983 apud LODI 1999) sugere que toda a família deve receber oportunidades iguais, para aprender, mas que somente os mais competentes devem ser contratados na empresa.

A figura do fundador da empresa, no caso, familiar tem grande valor e importância para a implementação e entendimento da cultura organizacional por parte dos funcionários internos, ressalta-se que a família deve estar de acordo, pois os valores nela estabelecido são imprescindíveis para a formação e permanência da cultura organizacional dentro da empresa familiar.

4. O PROCESSO SUCESSÓRIO E A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

O processo sucessório engloba o surgimento de novos líderes que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores diferentes daqueles que até então vigoravam na empresa, o que pode acarretar mudanças ou uma relação no estilo de direção dos negócios, na estrutura e na cultura da empresa. Se admite que as mudanças que são decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

É na figura do principiante da organização que a cultura organizacional em empresas familiares é centrada, é ele que passa valores, princípios e comportamentos que vem de sua família e estabelece na empresa. Quando a cultura é estabelecida na organização, o fundador torna-se um tipo de referência para os envolvidos internamente, que, com a fase do processo sucessório pode acarretar outros olhares e uma possível mudança na cultura.

O anseio dos funcionários em uma empresa familiar quando acontece o processo sucessório é esperado, porque eles não sabem como será essa nova gestão. Mas pode acontecer de o sucessor ter um desempenho inferior ao do fundador, como pode também que uma situação inversa aconteça, o qual o filho faz com que a empresa tenha um desempenho melhor do que a gestão anterior, o que depende

fortemente do sucessor (MOREIRA JUNIOR, 2011). Sendo assim, a partir do resultado do processo sucessório, sendo ele positivo ou negativo que começa enxergar mudanças na organização, incluindo na cultura estabelecida.

O herdeiro e novo gestor da empresa familiar seja uma nova figura que ira representar os negócios da família (GERSICK et al., 1997) pondera que “[...] algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, mas outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e cultura dela”. Desse modo, quando a preparação do processo sucessório esta sendo realizada é importante que a escolha do sucessor seja feita com bastante cautela, porque ele poderá implicar mudanças, entre as quais se insere, necessariamente, a fundamental transformação da cultura organizacional.

3. MÉTODO

O presente trabalho utilizará uma abordagem qualitativa, os estudos que abordam esse tipo de metodologia relatam a complexidade do problema, verificam como as variáveis se interagem, entendem como funcionam os processos dinâmicos em que grupos sociais vivem, participam no processo de mudança desses grupos, para que assim haja uma compreensão de um modo mais profundo sobre o comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2007).

Para Gil (2002) o propósito das pesquisas descritivas é relatar características de alguma população ou ocorrência ou ainda, a formação das relações entre variáveis.

Segundo Richardson (2007. p.146), nesses casos em que há descrição “[...] o pesquisador não concentra sua atenção no porque de observar certa distribuição, mas no que é tal distribuição”. É importante que o pesquisador analise de modo que ele possa ir além daquilo que ele enxergue onde as causas seja sua principal análise.

1. PARTICIPANTES

Foi objetivo do presente trabalho identificar a relação entre o processo sucessório e a cultura, em duas empresas familiares em que vivenciaram ativamente o processo sucessório. A partir da hipótese que os membros que participaram dessa transição apresentariam percepções a respeito do processo de sucessão e da cultura organizacional.

Para que as identidades das empresas pesquisadas sejam preservadas, elas serão denominadas: empresa A e B, ao longo do trabalho. Sendo suas principais características.

Empresa A - Empresa do ramo de doces, foi fundada no Rio de Janeiro, se instalou no Distrito Federal e já está no mercado a mais de 25 anos, possui funcionários. A organização conta com mais de 30.000 clientes cadastrados, fabrica doces, tortas e salgados, disponibiliza também buffet para festas e atualmente incluiu no seu portfólio doces sem lactose e diet para atender melhor seus clientes.

Na empresa A participaram da entrevista o sócio sucessor, do sexo masculino formado em Marketing, com faixa etária de 30 anos, depois que sua mãe se aposentou atua em massa na área de marketing, logística e contabilidade da organização. E a funcionária do sexo feminino, segundo grau completo, na casa dos 40 anos trabalha na empresa há quase 20 anos como cozinheira.

Empresa B - Atua no comércio de restaurante há 30 anos, conta com 25 funcionários, sendo 4 desses aos finais de semana aonde a demanda é maior. Sua loja está localizada em Brasília, atendem a la carte para almoço e jantar, e disponibiliza cardápios para venda de comida para seus clientes levarem para casa.

Participaram da entrevista na empresa B o sócio proprietário do sexo masculino, segundo grau completo, faixa etária de 50 anos, assumiu a empresa há 27 anos, durante esse período trabalhou como garçom, gerente, mas atualmente trabalha na cozinha que é o que gosta de fazer. E o funcionário do sexo masculino, se-

gundo grau completo, na casa dos 60 anos trabalha na empresa há 30 anos como garçom.

2. INSTRUMENTO

Para o instrumento do presente estudo escolheu-se a entrevista conversacional, por compreendê-la como algo que ajuda na construção da relação dos vínculos estabelecidos em um determinado espaço onde novos sentidos são formados entre o entrevistador e entrevistado (REY, 2002). A conversação permite que abra diálogos na entrevista, contendo assim uma grande gama informacional que pode ser estimulada pelo pesquisador. Durante a pesquisa foram abertas dezesseis perguntas seguindo o tema do trabalho.

O termo conversação destaca a característica processual e aberta da relação com os participantes em que o pesquisador a partir do tema do estudo ou temas gerais estimula a conversação com o surgimento ou não de novos argumentos durante a entrevista (REY,2002)

A entrevista conversacional foi um importante instrumento, pois a partir da conversação permite-se certo aprofundamento do contato inicial com o entrevistador e entrevistado, onde as expressões estavam orientadas como livres o que permitiu um vínculo positivo e necessário para que os dados fossem coletados de maneira clara e objetiva.

3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

Para que o pesquisador responda o problema de pesquisa é necessário que se organizem os dados que foram coletados durante o estudo e isso se obtém através da análise (GIL, 2002).

Sendo assim, a pesquisadora marcou através do telefone uma hora com os entrevistados, após as entrevistas foram transcritas, e a partir disso criado um qua-

dro com perguntas e respostas, sendo elas delimitadas em categorias, de acordo com a classificação de análise de conteúdo.

Desta forma, foram comparadas as características apresentadas pelas empresas e pelo cruzamento de dados expostos, de forma que verificou qual a relação do processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares.

Para uma melhor análise, foi utilizado a análise de conteúdo para a apuração dos resultados. Para Bardin (1977) ela caracteriza-se por um conjunto de instrumentos que se apliquem a conteúdos diversificados. A partir disso determina as categorias de análise onde há a seleção e classificação dos dados que trata da identificação dos assuntos abordados no instrumento.

4. DISCUSSÃO

A análise a seguir tem como base os estudos teóricos apresentados anteriormente sobre o processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares como também as características das empresas A e B. O objetivo é analisar a partir do instrumento realizado a relação da cultura e o processo sucessório em empresas familiares.

A definição da empresa familiar não é uma situação de fácil consenso entre os autores da área, uma das linhas de abordagem considera que a empresa familiar torna-se de família a partir do momento que o fundador passa a direção da empresa para o seu herdeiro, quando ele escolhe aposentar ou no caso de morte. Para Lodi (1978) só ocorre o nascimento de uma empresa familiar a partir da segunda geração de dirigentes. A partir disso entende-se que o processo sucessório tem um grande significado para a definição de uma empresa familiar.

Os dados a seguir foram classificados em quatro categorias, sendo: Relacionamento familiar; Trabalho árduo; Processo Sucessório e; Cultura organizacional.

A primeira categoria classificada como relacionamento familiar é pertinente e vivenciada em uma organização de família, que por muitas vezes os assuntos empresa e família se questiona de forma em que podem gerar conflitos ou se a relação existente está de alguma forma prejudicando o funcionamento da empresa, mas esse relacionamento pode também interferir de modo que seja favorável e benéfico à empresa e esses resultados acontecem a partir de como as pessoas integrantes da organização compartilham disto. Segundo Monteiro (2002), essa relação interfere involuntariamente uma na outra. Deste modo a afirmação da autora confirma na pesquisa realizada na empresa “A” onde o proprietário afirma que a relação familiar dentro da empresa é muito difícil de lidar, por muitas vezes houve alguns conflitos, para ele *“conviver com a situação de sua mãe ser sua patroa e muitas vezes discutir assuntos familiares dentro da empresa sem que perceba é bastante complicado”*.

O relacionamento familiar dentro de uma empresa é delicado, muitas famílias não conseguem separar e administrar as questões da família e os negócios, e é assim que ela se torna vulnerável. Entretanto, se considerarmos a ideia da empresa familiar como um sistema, tanto empresa como família acabam influenciando uma na outra, inevitavelmente (ARAUJO; BUCHER-MALUSCHKE; PEDROSO, 2014). O que se observa é que uma das empresas se organizou separando o máximo possível dos assuntos família e negócio, o sócio da empresa “B” afirma que cada um exerce sua função, cada um recebe o seu salário sem essa afetividade familiar dentro da organização e na outra essa separação foi mais retraída.

Na categoria trabalho árduo leva em consideração o quanto o processo sucessório exige do sucessor, do antecessor e de toda a empresa que esteja participando direto e indiretamente dessa transição. Para Lodi (1984) existe um conjunto de fatores em que o sucessor deve ter total dedicação para que consiga ser formado em presidente de uma empresa, o trabalho duro, a perseverança, a sua opinião firme e concreta, além disso existe o desafio de dar sequência em um trabalho em que seu antecessor se dedicou totalmente, a aprendizagem de novas técnicas é essencial para o sucessor de forma que ele consiga encarar de maneira positiva as mudanças de sua época.

O que o autor afirma é perfeitamente relatado pelos sucessores de ambas as empresas que foram analisadas, o trabalho duro a perseverança foram os adjetivos em que eles mais citaram para quem passa e está passando por esse processo. O sócio da empresa “A” afirma que *“É importante batalhar pelas suas ideias e perseverar naquilo que você tem certeza que é o certo e tentar e tentar que ira dar certo”*. Já o sócio da empresa “B” diz que *“É muita garra, muito suor e muita determinação”*. Percebe-se em que ambos enfatizam a determinação para esse processo.

A dificuldade sempre existe, de forma que a geração é outra e a época também mudou. Existe a mudança do mercado em que a empresa precisa acompanhar e se atualizar, para que de alguma forma ela inove e traga um conceito diferente ao seu cliente.

A categoria processo sucessório é uma etapa importante em uma empresa familiar é através dela que se enxerga o futuro da organização. O autor Oliveira

(1999) diz que se os resultados não for o que se espera durante e no momento desse processo, o sucesso da organização familiar pode estar bem comprometido. Esta afirmação se confirma nos resultados obtidos através da pesquisa realizada na empresa “B”, onde o entrevistado afirma que em um momento a empresa chegou a fechar as portas, mas com muito empenho ele conseguiu reformular toda a organização e ela se ergueu novamente.

O ambiente em uma empresa familiar é diferente do ambiente de outras empresas, quando o fundador resolve se aposentar e de fato iniciar o processo sucessório é essencial que haja uma preparação do herdeiro. Lodi (1978) reforça que a transferência do processo sucessório é conduzida em períodos de três a cinco anos e esclarece que o sucesso dessa transição se dá pela maneira que o pai e presidente da empresa orientam seus filhos. A partir dos dados coletados, os sucessores de ambas as empresas analisadas confirmam que passaram um longo período trabalhando em diversas áreas da empresa antes de assumir a gestão. O sucessor da empresa “A” afirma que começou a trabalhar com 14 anos, passando pelas funções de faxineiro, cozinheiro, garçom, gerente encarregado até assumir. Da mesma forma o sucessor da empresa B relata que foi criado na empresa e trabalhou em todas as áreas da organização, desde faxineiro até o próprio proprietário. E para eles isso fez com que a vontade de dar sequência no negócio aumentasse ainda mais.

Depois que é realizada essa transição uma nova gestão passa a assumir a empresa e é normal que os funcionários criem expectativas quanto ao novo gestor, se continuará como era anteriormente, se ocorrerá mudanças e o quanto isso irá impactar na organização. Para Moreira Junior (2011) pode acontecer que o sucessor tenha um desempenho inferior ao fundador como também que uma situação inversa aconteça. A figura 1 abaixo mostra qual a percepção dos funcionários e dos sócios quanto os resultados do processo sucessório na organização.

Figura 1 – Processo sucessório e cultura organizacional

A mudança que houve depois do processo sucessório foi positiva ou negativa?	
Respondente 1 (Funcionário EMPRESA B)	Positiva. Bem pra melhor
Respondente 2 (Sócio EMPRESA A)	Com certeza foi positiva
respondente 3 (Funcionário EMPRESA A)	Positiva
respondente 5 (sócio EMPRESA B)	Positiva

Fonte: Criado por Jullyana Maciel em setembro de 2015.

Os resultados mostram que mesmo depois das dificuldades e algumas mudanças realizadas pelo sucessor após o processo sucessório foi positivo para empresa, confirma quando os funcionários das empresas “A” e “B” afirmam que houve uma melhora e crescimento na organização.

A última categoria é a cultura organizacional é onde o fundador da empresa estabelece os valores e as práticas que a empresa irá seguir. Para (TAVARES, 1991), o processo de formação da cultura organizacional, o fundador ou fundadores assumem o papel de destaque, de forma em que fixam a condução do negocio sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papeis da empresa que deve desempenhar a partir da criação de modelos, assim se define cursos de ações com o objetivo de envolver os demais membros. Através dos resultados entende-se que na empresa “A” a figura do fundador tem um grande papel e importância na organização, porque mostra que a empresa continua com os mesmos valores,

práticas e símbolos, ou seja, a mesma cultura. A funcionária entrevistada relata que manteve a gestão do antecessor. E na empresa B o fundador não conseguiu que os seus ideais e forma de conduzir o negócio se fixasse, pois em resumo, relatam que a partir do momento em que o sucessor assumiu, a cultura organizacional foi mudada, o funcionários afirma que houve mudança em toda a estrutura da empresa e foram impostos outros elementos culturais de forma que fixasse na organização.

O processo sucessório de alguma forma influencia a cultura organizacional, como trazendo uma relação direta entres os aspectos da cultura em empresas familiares. Para Estol e Ferreira (2006) o processo sucessório em empresas familiares geram mudanças o que atribuem transformações na cultura, pois surgem assim novos líderes em que podem apresentar padrões simbólicos, valores e crenças diferentes daqueles que antes geriam a empresa, o que pode implicar em mudanças ou uma relação na forma de direção dos negócios, na estrutura e na cultura da empresa. O que confirma pelo resultado obtido na empresa “B”, após que o sucessor assumiu houve uma mudança radical na cultura da empresa, como ele mesmo cita que *“Foi radical, porque meu pai era analfabeto, ultrapassado, antigo. Hoje eu venho com um pouco mais de estudo, então cada geração muda muito”*. Com essa total mudança os resultados obtidos afirmam que houve uma relação direta do processo sucessório na cultura da empresa, a partir do momento em que o sócio assumiu a gestão, ele mudou a estrutura e a cultura da empresa como um todo, de modo que ela fixasse e fosse benéfico para a empresa. Ocorreu em parte a mudança na cultura da empresa “A”, o sócio diz que *“manteve o modo de negociação e a estrutura organizacional”*. Considera-se aqui que a gestão do fundador ainda torna-se presente na empresa, e a figura dele se fez presente nesse ambiente organizacional.

Em outras palavras, é provável que na empresa “A” a marca do fundador estivesse ainda bem vivida, mesmo com algumas mudanças e com a melhoria da empresa, o antecessor em que estabeleceu a cultura da organização, com seus valores, práticas e símbolos ainda é bem fixo na organização, de outro modo, na empresa “B” percebe-se através dos resultados obtidos que o fundador não estabeleceu uma cultura na organização em que deixasse sua marca na história da empresa.

A pesquisa mostra que o processo sucessório tem uma relação direta na cultura organizacional. O que de certa forma envolve o relacionamento familiar, quando

autores citam que a família influencia nos negócios. Na empresa “A” essa relação foi em manter as características da cultura imposta pelo antecessor que para o sucessor é a forma em que a empresa se estabelece ainda mais no mercado. Em outra parte, na empresa “B” o sucessor mudou e reformulou toda a estrutura e conseqüentemente a cultura da organização, pois acredita que assim a empresa se estabeleceria no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo sucessório de forma simplória caracteriza uma empresa familiar, a partir dele almeja o futuro da empresa, é ele que vai ditar se a organização continuará ou findará, além disso, ele impacta diretamente na cultura organizacional. A partir dos dados obtidos nas entrevistas, percebeu-se que existe uma relação direta entre o processo sucessório e a definição dos aspectos da cultura organizacional nas empresas familiares.

O presente artigo tinha como objetivo geral identificar a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional na nova gestão. O objetivo descrito foi plenamente alcançado a partir dos dados obtidos nas respostas das entrevistas.

O problema de pesquisa foi respondido de maneira conclusiva a medida que foram alcançados os objetivos específicos na análise e discussão dos dados coletados na entrevistas. O problema se abordava em: Como se dá a relação entre processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares? Como resposta obteve que existe uma relação direta entre o processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares.

Conclui-se que as empresas em que houve o processo sucessório existiu uma relação direta nos aspectos da cultura organizacional, a nova gestão se relacionou de forma em que existisse benefícios para a organização.

Como limitações cita-se, a dificuldade de identificar empresas familiares em que o processo sucessório houvesse acontecido.

Como agenda futura, são sugeridas pesquisas com objetivo de aprofundar no estudo do processo sucessório, além do impacto na cultura organizacional qual a visão do funcionário não familiar quanto a esse processo.

Por fim, espera-se que o artigo em questão, ajude a entender o que processo sucessório influencia em uma empresa familiar, de maneira que o processo tenha uma preparação maior e mais detalhada.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, T. R.; BUCHER-MALUSCHKE, J. S.; PEDROSO, J. da S. **Os princípios sistêmicos no estudo de empresas familiares**. 2014. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/10cbs/rt/printerFriendly/54/0>>. Acesso em: 31 jul. 2015

ARAUJO, T. R.; NAEGELE, D. de V. **Desenvolvendo carreira: a percepção dos colaboradores em uma empresa familiar do distrito federal**. Disponível em: <<http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1121>>. Acesso em: 31 jul. 2015

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BLUMENTHAL, J.; STEINBERG, H. **A família empresária**. São Paulo: Gente, 2011.

CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

DONNELEY, R. A empresa familiar. **RAE-Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, abr.-jun. 1967.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400005&script=sci_arttext&tIng=es>. Acesso em: 31 jul. 2015.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.

_____. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984.

MACEDO, K. B. **Cultura, poder e decisão nas organizações**. 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

MONTEIRO, D. A. **Cultura organizacional em empresas familiares**. 2002. Disponível em <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/04/CULTURA-ORGANIZACIONAL-DE-EMPRESAS-FAMILIARES2.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Bastidores da empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PETRY, L. I. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

REY, G. **Pesquisa qualitativa em Psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Thomson, 2002.

RICCA NETO, D. **Da empresa família a empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultura, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. Empresa familiar: profissionalizar para evitar o naufrágio no mundo globalizado. **Diário Catarinense**, 2005. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=9528>. Acesso em: 30 set.2015.

SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Caracterização do respondente:

Sexo:

Idade:

Tempo de Empresa:

Cargo:

Grau de escolaridade:

- Você tem quanto tempo de empresa?
- O tratamento com os funcionários depois do processo sucessório continua o mesmo ou mudou?
- Após o processo sucessório, você acha que a empresa cresceu ou manteve?
- Qual conselho você daria pra quem está passando pelo processo sucessório?
- Existe valor da família dentro da empresa?
- Em qual geração você se enquadra?
- Porque você quis da seqüência na empresa familiar?
- O que você manteve na empresa?
- Existe diferença entre a gestão anterior e essa agora?
- A mudança que houve depois do processo sucessório foi positiva ou negativa?
- A mudança após o processo sucessório foi radical ou manteve alguma coisa?
- Em quais áreas da empresa você trabalhou?
- Qual foi a maior dificuldade que você encontrou no processo sucessório?