

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYSA KADJA GOMES E SILVA

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: uma análise sobre o processo de sucessão gerencial na Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda. de São Luís

São Luís
2016

MAYSA KADJA GOMES E SILVA

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: uma análise sobre o processo de sucessão gerencial na Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda. de São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Junior

São Luís
2016

Silva, Maysa Kadja Gomes e.

Gestão de empresa familiar: uma análise sobre o processo de sucessão gerencial na Globo Comércio de Peças de São Luís / Maysa Kadja Gomes e Silva. – São Luís, 2016.

53 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Celso Machado dos Santos Júnior.

1. Empresa familiar. 2. Gestão. 3. Sucessão. 4. Planejamento. I. Título

CDU: 658:334.722.24(812.1)

MAYSA KADJA GOMES E SILVA

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: uma análise sobre o processo de sucessão gerencial na Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda. de São Luís.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Celso Machado Dos Santos Junior

Aprovada em ____ / ____ / ____

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Celso Machado Dos Santos Junior
Orientador – UEMA

Nome do Professor, Título
1º Examinador – UEMA

Nome do Professor, Título
2º Examinador – UEMA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus. A minha família e amigos que me apoiaram para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária mais em todos os momentos da minha vida.

A minha família, em especial a minha vó Teresinha que desde o inicio sonha com meu sucesso e não deixou de acreditar em mim em nenhum momento. A minha mãe Françoisa, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu padrasto Boaventura que apesar de todas as dificuldades, sempre me apoiou e me fortaleceu, que para mim foi muito importante.

Aos meus irmãos que da sua forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos Tatiane Valente, Concita, Mariana, Elyamara, que me deram força e fizeram parte da minha formação e vão continuar na minha vida com certeza.

Agradeço também aos demais colegas de curso, pela amizade e aprendizado, assim como a todos os meus amigos que contribuíram para o meu crescimento pessoal e acadêmico.

A Universidade Estadual do Maranhão pela oportunidade do curso.

Ao meu orientador Prof. Celso Machado dos Santos Júnior pelo empenho e incentivo à elaboração deste trabalho.

A Globo Comércio de Peças e Serviços, pela oportunidade de ceder o seu estabelecimento como estudo para este trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Se você não puder se destacar pelo talento, vença pelo esforço.
Dave Weinbaum

RESUMO

A empresa familiar surge mais concretamente após a passagem da família matriarcal para patriarcal assim como surge no Brasil após a descoberta por Portugal com as companhias hereditárias. Atualmente sabe-se que as empresas familiares estão diretamente ligadas a economia nacional com isso faz-se importante o estudo sobre o tema. Dessa forma esse trabalho tem como objetivo principal analisar a sucessão na gestão dentro da empresa Familiar Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda. na cidade de São Luís/Ma. Como Procedimento metodológico, foi utilizada a pesquisa exploratória, documental e descritiva, usando de instrumento qualitativo e quantitativo para a análise dos questionários com perguntas abertas e fechadas. Os resultados obtidos na pesquisa foram que ainda é preciso melhorias na empresa estudada, quanto a, relação com a sucessão que não foi planejada, a gestão está desequilibrada e os conflitos internos são um fator de relevância extrema. De maneira geral é necessário que as empresas familiares se preocupem, principalmente em fazer planejamentos e treinar seus sucessores, para que não aconteça o fim da organização juntamente com o falecimento de seus fundadores.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gestão. Sucessão. Planejamento.

ABSTRACT

The family business arises more particularly after the passage of matriarchal family to patriarchal as well as in Brazil comes after the discovery by Portugal with hereditary companies. Currently it is known that family businesses are directly linked to the national economy it is an important study on the subject. Thus this work has as main objective to analyze the succession management within the family business Parts Trade Globe and Services Ltda in São Luis / Ma. As methodological procedure, the exploratory and descriptive research was used, using qualitative and quantitative tool for analyzing the questionnaires with open and closed questions. The results obtained in the research was that we still need improvements in the studied company, as, compared with the succession that was not planned, management is unbalanced and internal conflicts are extremely important factors. In general it is necessary that family businesses worry, especially about making plans and train their successors, in order to avoid the end of the organization along with the death of its founders.

Keywords: Family Business. Management. Succession. Planning

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Conceitos de empresa Familiar	12
Tabela 2 – Comparativo: empresas familiares e empresas não familiares	13
Tabela 3 - Tipos de empresa familiar	15
Figura 1 – Tipos de empresa de acordo com a geração	16
Tabela 4 – Modificando a forma de pensar	26
Figura 2 – Organograma da empresa Globo Comercio de Peças e Serviços LTDA.	33
Gráfico 1 – Quantidade de planejamento por ano.	34
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos funcionários	35
Gráfico 3 – Treinamento de sucessores	36
Quadro 1 – Sucessor em relação a empresa	36
Gráfico 4 – Realização Profissional	38
Gráfico 5 – Planejamento da empresa	38
Gráfico 6 – Classificação da gestão	39
Gráfico 7 – Classificação da Sucessão	39
Gráfico 8 – Discussões vistas por funcionários	40
Gráfico 9 – Melhor área	41
Gráfico 10 – Área com problema	41
Gráfico 11 – Atribuições do problema	42
Quadro 2 – Melhorias Sugeridas	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	UM BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR	12
2.1	Conceitos da empresa familiar	12
2.2	Tipologia	15
2.3	A gestão da empresa familiar no mundo	17
2.4	A gestão da empresa familiar no Brasil	18
3	A SUCESSÃO	22
3.1	O planejamento na sucessão	23
3.2	Problemas que afetam o processo da sucessão	24
3.3	Casos de insucesso e sucesso em empresa familiar	26
3.3.1	Casos de insucesso	27
3.3.2	Casos de sucesso	28
4	INDICAÇÕES METODOLÓGICAS	30
4.1	Tipos de Pesquisa	30
4.2	Local da pesquisa	31
4.3	Sujeitos da pesquisa	31
4.4	Instrumento de coleta de dados	31
4.5	Tratamento dos dados	32
5	O ESTUDO DE CASO	33
5.1	Resultados e análises	34
5.2	Sugestão de melhoria	43
6	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Os trabalhos envolvendo a Gestão das empresas familiares são, com frequência, objeto de estudos em virtude da sua grande representatividade na economia brasileira, além da importância econômica de cunho mundial.

A gestão familiar ou empresas familiares são classificadas em pequenas, médias e empresas de grande porte, ou grupos, que movimentam a economia. A liderança é normalmente realizada pelo indivíduo de grau hierárquico maior.

Nesse sentido, quando se consulta o acervo especializado, percebemos que, por exemplo, de acordo com Lethbridge(1997) diz que em nível mundial empresas controladas e administradas por famílias são responsáveis por mais da metade dos empregos. Ainda seguindo essa linha de raciocínio segundo Ricca (2007), essas estimativas são muito conservadoras, uma vez que no Brasil 90% das empresas são familiares.

Todas as empresas estão sujeitas a ameaças e transformações no seu ambiente profissional. Porém a empresa familiar se difere um tanto, pois estão sujeitas a ameaças e problemas próprios que afetam a organização e reflete no âmbito familiar. Por ter suas próprias regras, a escolha da sucessão vai muito além do talento profissional perpassa pelo emocional, por na maioria das vezes o sucessor ser filho ou parente próximo.

Devido essa diferença a empresa familiar apresenta certas vantagens, como comprometimento e lealdade por conta da relação com a família ser direta e os laços afetivos encontrados na administração podem leva-la a crescer e se tornar uma grande organização. Porém apresenta muitas desvantagens e desafios, um de maior relevância é a sucessão que se não administrada da melhor forma pode vir a causar sua falência.

Entender sobre o processo sucessório da gestão familiar não é uma tarefa fácil, afinal, muitos são os fatores que interferem, positivamente e negativamente. O exemplo pode-se citar a sucessão planejada ou não, o grau de interesse pelo negocio da família por parte do sucessor, o grau de intimidade quando é confundida com qualquer tipo de liberdade.

Sendo assim, um estudo dirigido à sucessão da gestão em empresas familiares é de grande importância, não somente no meio acadêmico, mas para a

sociedade em geral, pois boa parte da economia mundial se sustenta da sobrevivência das empresas familiares.

Dado o exposto, a pretensão do estudo remete-se ao subsequente problema: “Quais são os impactos do processo de sucessão gerencial nos resultados da empresa familiar?”. Tendo em vista este cenário, procurou-se elaborar um estudo de caso e analisa a sucessão familiar dentro da empresa Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda. de São Luís?

O objetivo geral desse estudo foi: Analisar os impactos do processo de sucessão gerencial nos resultados da empresa familiar Globo Comercio de Peças e Serviços Ltda. De São Luís. E os objetivos específicos foram: Fazer um levantamento teórico sobre o tema Gestão de empresa Familiar, Realizar uma pesquisa junto ao gestor e os colaboradores sobre o processo de sucessão gerencial na empresa familiar Globo Comercio de Peças e Serviços Ltda. De São Luís, Apresentar os resultados e discussões dos dados.

A Globo Comercio de Peças e Serviços Ltda. é uma empresa de médio porte. Foi fundada em 2011, hoje conta com três lojas e trabalha no ramo autopeças e serviços. Qual recentemente teve uma sucessão fracassada que colocou a sobrevivência da empresa em risco. Coube ao estudo identificar os problemas e causas e sugerir sugestão para um posicionamento de uma nova sucessão.

Por fim o trabalho está dividido em seis capítulos, com esta introdução. O segundo capítulo inicia o estudo bibliográfico, apontando conceito de empresa familiar, os tipos de empresa familiar, além de um contexto histórico no mundo e no Brasil. O capítulo três tem o objetivo de findar o referencial teórico sobre a sucessão, evidenciando a importância do planejamento nas sucessões com foco nos principais problemas ocorrentes nesse processo com destaque para alguns casos de sucesso e insucesso na sucessão familiar. O capítulo quatro trata sobre metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. O quinto capítulo apresenta os resultados, a análise dos dados, além de mostrar melhorias para o possível problema. E, por fim, o capítulo seis trouxe as considerações finais.

2 UM BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Lodi (1993) entende que empresa familiar é "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria é hereditária, é onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador". Logo, o presente capítulo trata sobre os conceitos e tipos da empresa familiar, além de esclarecer sobre a história da gestão familiar no mundo e no Brasil.

2.1 Conceitos da empresa familiar

As definições de empresa familiar foram muito percorridas nas últimas décadas, devido à importância dessas empresas no sistema econômico. A empresa familiar é amplamente conceituada por diversos autores. Conforme Cassilas (2007, p. 37), a empresa familiar constitui uma veracidade, básica dos sistemas econômicos de todo o mundo. Para melhor entendimento, Neubauer e Lank (1999, p. 16), disponibilizaram uma tabela de forma a conceituar empresa familiar.

Tabela 1 – Conceitos de empresa Familiar

Carsud, 1996	Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um "grupo de afinidade".
Barry, 1999	Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.
Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1998	Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.
Gallo e Sveen, 1991	Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.
Stern, 1996	Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários ou diretores.
Ward, 1989	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.
Handler, 1989	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.
Bork, 1986	Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

Fonte: Neubauer e Lank (1999, p. 34).

A empresa familiar é nitidamente presente no mundo inclusive em países desenvolvidos, no Brasil não é diferente e podemos afirmar que a maioria das empresas é administrada por famílias. Apesar de não encontrarmos amplamente com facilidade livros que falam de administração familiar e sim de capital aberto, deixando subtendida a escassez sobre o tema discutido.

É claro que não há nenhuma diferença entre empresas administradas por profissionais e empresas administradas por membros de uma família em relação ao trabalho funcional: pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas, no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muitos diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa administrada por famílias não sobreviverá e muito menos prosperará (DRUCKER, 2001).

Drucker, (2001) é claro quando diz que não há diferença nenhuma entre as duas modalidades de administração no que se refere ao funcional, porém deixa claro que a administração familiar cabe regras a serem seguidas para que a sobrevivência seja garantida, regras de convivência familiar e empresarial para que o ambiente não seja de maneira negativa confundida.

Eduardo Najjar,(2011) disponibiliza um quadro comparativo entre empresas familiares e não familiares e afirma que alguma delas quando não respeitada é a provável causa do índice de mortalidade das empresas, uma vez que as questões familiares podem atrapalhar o crescimento e o fortalecimento da empresa.

Tabela 2 – Comparativo: empresas familiares e empresas não familiares

EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NÃO FAMILIAR
O objetivo é a continuidade	O objetivo é a maximização do valor das ações, em curto prazo.
A meta é a conservação dos ativos e prestígio da família controladora	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
A crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa de riscos.	A crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores.
A orientação estratégica é a adaptação	A orientação estratégica é o crescimento constante.
Os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários	Os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores
A empresa enxerga-se como uma instituição social.	A empresa enxerga-se como um ativo descartável.
A liderança é a administração	A liderança é o carisma pessoal

Fonte: Eduardo Najjar (2011, p. 18)

Ainda sobre empresa familiar, essa organização, segundo o portal Sebrae (2015), há pontos fortes e pontos fracos. Dentre os pontos fortes podemos destacar: Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; Estrutura administrativa e operacional " enxuta"; Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família; Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; Organização interna leal e dedicada; Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; Grupo interessado e unido em torno do fundador; Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

E, como pontos fracos têm-se: Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade; Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa. Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; Falta de planejamento para médios e longos prazos; Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros; Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho; Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio; Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional; Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia; Às vezes, uso de controles contábeis irrealistas "com o objetivo

de burlar o fisco“, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Portanto, a empresa familiar é a organização que é diretamente ligada à relação da família para o comando, controle e para a estratégia empresarial, mas que deve ter seu planejamento como toda empresa, agindo de forma coerente, para atingir a eficiência, a eficácia e o crescimento da empresa.

2.2 Tipologia

Na literatura existente que estuda as empresas familiares, é possível encontrar algumas classificações desse modelo de negócio. Certo que cada autor possui seus próprios critérios, em grande parte das teorias, é a abertura de capital, a geração que está ocupando a direção e as perspectivas de poder dentro da organização, o vínculo entre família e negócio e também fatores demográficos, como idade e ramo de atividade.

Assim, de acordo com Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007), as empresas familiares são classificadas em três tipos, sendo tradicional, híbrida e de influência familiar. A tradicional é mais comum, tem capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. A híbrida tem capital aberto, com controle exercido pela família, mas com presença de gestores profissionais em cargos diretivos. A influência familiar, que tem a maioria das ações controladas por terceiros, mas por possuir isoladamente parcela significativa das ações, esta mantém o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração direta.

Outro modelo destacável pelo pesquisador espanhol Miguel Gallo.

Tabela 3 - Tipos de empresa familiar

Empresa de trabalho familiar: é considerada dessa forma quando a gestão do negócio – tanto a propriedade quanto o gerenciamento diário – é exercida sucessivamente pelas gerações da família.

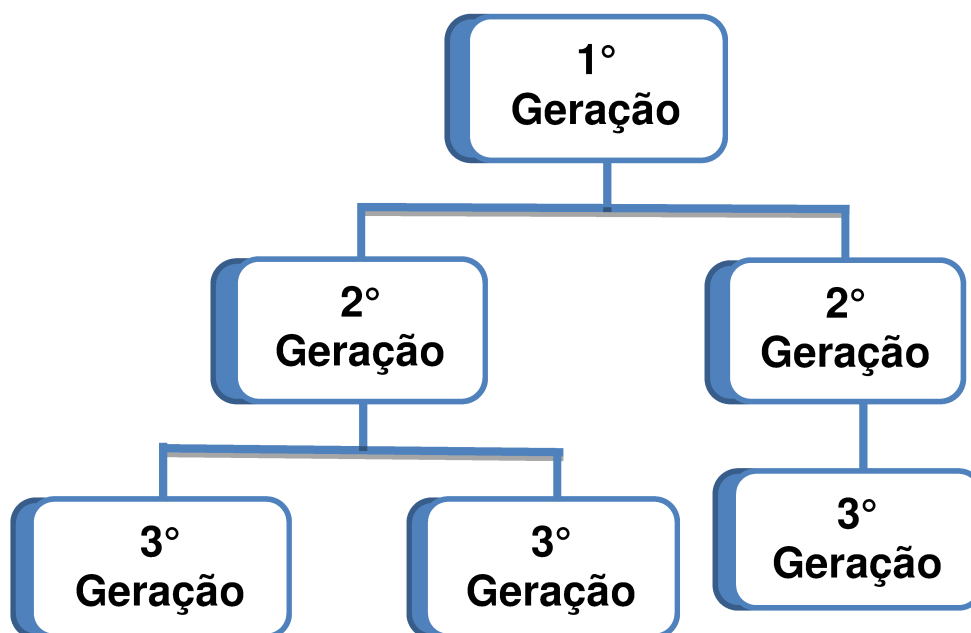
Empresa de direção familiar: o controle da propriedade é exercido por toda a família, mas o gerenciamento do negócio em si é feito por aqueles membros que apresentam além de vontade, capacitação.

Empresa familiar de investimento: os familiares não se envolvem diretamente na gestão rotineira da organização, mas sim em decisões estratégicas. O intuito é não comprometer o tempo dos familiares, que deve ser voltado à busca da rentabilidade.

Fonte: Ciclos (2014). Acesso em 20 de maio de 2016

No âmbito das empresas familiares com relação à geração, costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador/fundadores. Diz-se que a empresa é de terceira geração quando ela é controlada pelos netos do fundador/fundadores, e assim sucessivamente. Como mostra na figura abaixo:

Figura 1 – Tipos de empresa de acordo com a geração



Fonte: Casillas, Vàsquez e Dias (2007, p. 13). Adaptado pela autora.

Para os autores, Casillas, Vàsquez e Dias (2007) no âmbito da prática profissional, no mundo da empresa familiar, o principal critério de classificação das empresas familiar consiste da relação com a geração que está na empresa. Os autores então para simplificar resumem a característica de cada geração sendo:

- a) Empresas de primeira geração (fundador): são empresas controladas pelo fundador. [...] Nesse primeiro grau de geração, a propriedade pode ser única ou, seja com outros membros da família, seja com pessoas alheias a ela.
- b) Fundador, caso esteja vivo, passou para um segundo plano de atuação e o controle efetivo passou para seus filhos ou sobrinhos. A propriedade costuma estar nas mãos de vários irmãos. O controle da gestão, no externos (empresa familiar profissionalizada).
- c) Empresa de terceira geração ou posteriores (confederação de primos): são empresas familiares em que os netos (bisnetos, tataranetos etc.) do fundador são os principais proprietários e diretores. Nesse tipo de empresa, a complexidade existente obriga a se estabelecer sistemas formais de relação entre a empresa e a família.

Um meio alternativo para distinguir as empresas familiares é através do vínculo entre a família e a empresa. Para essa análise, Casillas evidencia dois aspectos essenciais: a vontade de dar continuidade à empresa e o tipo de relação (e dedicação) dos membros da família para com a empresa.

Conforme Gallo (1995, p. 69) há quatro definições de empresas familiares em continuidade e vínculo. Para ele, a “empresa de trabalho familiar” é aquela que cujos membros da família pretendem gerenciá-la, com a maior parte deles atuando na empresa. Outra forma de encarar a empresa familiar, continuando o pensamento de Gallo, é a “empresa de direção”, na qual a família concorda em manter o controle proprietário, entretanto só quem tem qualificação pode trabalhar na empresa.

A terceira forma vista por ele é a “empresa familiar de investimento”, na qual a família proprietária não participa da gestão, mas somente das decisões de investimentos. Por último, Gallo (1995) fala da “empresa família conjuntural”, sendo aquela que não existe claro o interesse da família em dar continuidade à empresa, e que o vínculo se deu através de “circunstâncias históricas (heranças ou negociações)”.

Portanto, os tipos de empresa familiar facilitam para a compreensão do planejamento e organização da empresa. Distinguindo assim cada um, facilitando o entendimento de cada um. Explicando ainda o funcionamento da gestão e das futuras gestões.

2.3 A Gestão da empresa familiar no mundo

A empresa familiar surge mais precisamente após a passagem da família matriarcal para patriarcal, quando se obteve formação de grandes famílias, compostas por indivíduos de várias gerações. Lodi (1998, p. 7) por sua vez afirma que:

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assume o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira.

O surgimento das empresas familiares é a transferência de pai para filho. Esse modelo nasce no antigo Egito, segundo Adam Smith, (2002, p.15). "Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra". Era praticado esse modelo também na idade média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e, normalmente para o mais velho.

Em nível mundial segundo Tirapelle (2006) 80% das empresas das empresas do mundo são familiares, sendo elas responsáveis pela maior parte do emprego na Europa. Em controvérsias a esses dados, alguns autores alegam que as empresas familiares constituem cerca de 60% (sessenta por cento) das organizações mundiais mostrando, assim, a incontestável predominância desse tipo empresarial no universo corporativo, e que a empresa familiar pode ser comparada com qualquer outro tipo de organização que busca gerar riqueza com a produção de bens ou prestação de serviços.

Atualmente como ponto positivo, segundo Oliveira (2010), nos Estados Unidos, aproximadamente 55% do PIB (Produto Interno Bruto) é efeito de empresas familiares, que representam 40% do total de faturamento das empresas bem-sucedidas naquele país. De maneira Geral, apesar dos problemas encontrados na gestão, economicamente, as empresas familiares são de suma importância para o desenvolvimento do país.

2.4 A Gestão da empresa familiar no Brasil

Pouco se explora sobre a origem da empresa familiar no Brasil. No entanto podemos afirmar que teve início com as capitâneas hereditárias, já que foram os primeiros empreendimentos privados que o Brasil teve.

Em 1534 D. João III, rei de Portugal tinha um enorme desafio. Portugal um país com uma população pequena, porém vivia um bom momento, a conquista na África e Ásia. E não queria abandonar terras que mais tarde seriam ocupadas por outras nações. Como solução a coroa portuguesa decidiu pela criação das 15 capitâneas hereditárias dividindo o Brasil, sendo donatários senhores feudais com poderes para doar parte de suas terras para outros, cobrar impostos e tudo mais que fosse leal ao rei.

As únicas que vieram a prosperar economicamente foram as de Pernambuco e São Vicente que veio a se chamar São Paulo. Ives Gandra da Silva Martins em sua obra *Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e perspectiva* (1999, p18) expressa “Não por coincidência, essas duas capitanias, que a meu ver foram às primeiras empresas familiares do país, basearam a sua atividade no plantio de cana e produção de açúcar. Este era um produto com alta demanda na Europa e sua produção trazia lucro”.

Martins et al (1999) enfatiza:

Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tardes as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, do que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares.

Já Robbins (2005) enfatiza que, em muitas empresas familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando evitar conflitos entre a família, pois, no entanto, é uma das principais causas da morte das empresas familiares. Segundo Oliveira (1999) as empresas familiares são aquelas qual seu processo de sucessão é hereditário de uma ou mais famílias. Lodi (1998) Diz que a “Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”.

Diante da ampla diversidade de conceitos sobre a administração familiar, entendemos que para possibilitar o espírito empresarial nas empresas familiares é incentivar o seu legado, continuar propagando o que foi proposto desde a primeira geração, continuando a perpetuar o reconhecimento da empresa.

O papel da família, como representação dos interesses é importante, pois os laços afetivos e na maioria das vezes a relação paternal vem antes do profissional. Devemos prevalecer as características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. Pois esses aspectos fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão.

Ainda sobre as empresas familiares, a Revista Exame (2014) afirma, segundo um estudo da PWC (Price Waterhouse Coopers), que no ano de 2013, o desempenho das empresas familiares no Brasil superou a média mundial. Enquanto 79% das brasileiras cresceram nos últimos 12 meses e 76% esperam manter os resultados positivos nos próximos cinco anos, globalmente esses índices são de 65% e 85%, respectivamente. A pesquisa ouviu mais de 120 companhias no Brasil, a maioria de grande porte. Dentro dos resultados no qual o estudo da PWC chegou, pode-se destacar:

- a) Um ponto em que as organizações tupiniquins aparecem à frente das demais é a utilização de instrumentos formais para solução de conflitos. Enquanto 91% delas dizem estar com essas ferramentas em vigor, a média global é de 83%.
- b) A inserção das empresas familiares brasileiras no mercado internacional ainda é pequena. Somente 38% delas fazem negócios no exterior e apenas 6% de suas receitas são obtidos com a exportação de produtos e serviços.
- c) A nível global, entretanto, 25% do faturamento das companhias familiares vem de negócios com outros países.
- d) Um dado que chama a atenção é o baixo índice de companhias que possuem planos de sucessão bem estruturados e documentados: 11%, no geral. "Na realidade, muitas empresas ainda não estão preparadas para situações que podem prejudicar a longevidade dos negócios", explica Carlos Mendonça, sócio da PwC Brasil, em nota.
- e) Para garantir que o negócio seja passado por gerações, é preciso que os integrantes da família participem do plano de desenvolvimento da empresa, segundo a consultoria.
- f) De acordo com Mary Nicolliello, diretora da PwC Brasil, isso pode ser feito com a criação, desde muito cedo, de um plano de carreira para familiares que comandarão a companhia. "Assim, a chance do herdeiro se interessar pelo negócio e, posteriormente, querer assumir a gestão são muito maiores", diz em nota.

- g) Para Mendonça, a necessidade de as empresas familiares brasileiras acelerarem seus processos de inovação, se profissionalizar e se adaptarem melhor ao mercado ficam evidente no levantamento.
- h) "Falta ter um plano de longo prazo, seja planejar a sucessão dentro da família, seja preparar a companhia para uma eventual venda ou abertura de capital. Este tipo de prática faz com que a empresa esteja preparada para o futuro, seja ele qual for", diz em nota.
- i) De acordo com o material, por aqui, os maiores desafios dos líderes de negócios familiares são a necessidade constante de inovação e o contexto econômico, ambos citados por 71% dos respondentes.
- j) Para a PwC, as empresas brasileiras são tradicionalmente resistentes a inovar, mas estão mudando de atitude por conta da chegada das novas gerações (mais adeptas a novos modelos, métodos e tecnologias) ao mercado de trabalho.
- k) Globalmente, além da necessidade de inovar (lembrada por 64% dos participantes), outro grande desafio é atrair profissionais qualificados (61%).

3 A SUCESSÃO

Em meados da década de 80 ficou conhecido um seguinte jargão: “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, uma das principais causas para o rompimento das empresas aconteceu na hora da sucessão. Bernhoeft(1989) diz que o processo sucessório na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado como lógico, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

Na maioria das empresas familiares o fundador são os líderes da família. Nesses casos normalmente questões da organização são discutidas meio ao café ou almoço. As datas festivas e reuniões familiares servem de encontros para discutir pautas da empresa. Não existe regra para escolha de um novo sucessor, porém um planejamento adequado é a maneira mais eficaz.

A carga emotiva que esse processo exige envolve informalidade e de maioria um desejo paternalista. Um desejo que o fundador tem de seu primogênito perpetuar sua marca a diante. De acordo com pesquisas do especialista Eduardo Najjar (2011) ele explica que apenas 15% das famílias empresárias conseguem passar o bastão para a 3ª terceira geração.

Gersick et al (1997) diz que “o sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo” Ele entende que a continuidade da empresa familiar é de grande importância para as famílias. Já Lansberg (1999), para o autor a sucessão inicia quando a geração que está no controle começa a se preocupar com a transferência de controle e responsabilidades e termina quando passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração.

Em relação ao sucessor devem ser considerados aspectos importantes tais como seu interesse pessoal (precisa gostar do negócio); seu relacionamento com o sucedido; sua ocupação no espaço familiar que quando presentes, podem ocasionar maiores problemas ao processo de sucessão, os quais: probabilidade de existência de um grande número de sucessores (entre filhos, genros, noras, etc.); desinteresse dos sucessores pelo negócio; ou ainda, a falta de uma liderança natural.(BERHOEFT, 1998, p.6)

O que Bernhoeft (1998), diz é uma das principais causas de fracassos das empresas familiares. Muitos fundadores querem que seus filhos perpetuem seu legado mais não se atentam o real interesse dele pelo negócio da família e permite

apenas que seu desejo de pai prevaleça. O desinteresse por parte do sucessor prejudica a organização como um todo partindo do princípio que ele será um profissional frustrado e um péssimo líder.

3.1 O planejamento na sucessão

Planejar a sucessão não significa remover o proprietário da empresa, exigir a preparação de alguns processos que simplificam a sucessão, de forma a impedir tensões interpessoais e proporcionar o sucesso empresarial de curto e de longo prazo.

Saber quando iniciar o planejamento da própria sucessão é um dos problemas que mais afligem os fundadores de empresas familiares, esta preocupação é pertinente, pois é a razão que tem provocado o declínio das empresas familiares. (ADACHI, 2006 p.178).

O processo de planejamento da sucessão assegura a transição do controle de modo menos agressivo, gerando menores custos financeiros e temporais, possibilitando a manutenção da eficiência e competitividade da empresa.

O preparo do sucessor é um processo que cuja evolução assegure a plena habilidade de gerenciamento da empresa. Para tanto, deve haver um conhecimento por parte daquele que assumirá a organização, tendo ele passado por todos os departamentos e vivenciado as rotinas corporativas em profundidade.

É verídico que com um bom planejamento iniciando da escolha e preparação necessária dos sucessores, é de devida importância na participação do processo de sucessório. Posterior à efetivação do planejamento, é de suma importância identificar as competências que necessitam ser trabalhadas nos sucessores. É imprescindível que o preparo dos futuros sucessores seja intenso, para que dessa forma possa planejar colocando em prática estratégias adquiridas ao longo desse planejamento.

É importante ressaltar que quando um casal tem um filho, logicamente agrega ao mesmo a figura de herdeiro. De fato, que transferindo a essa mesma família uma empresa, cabe ao pai atribuir ao filho a responsabilidade de continuar sua trajetória. Para que seja uma bela e tranquila sucessão, é necessário que o pai planeje da melhor forma a sucessão, familiarizando-o com os negócios da família o quanto antes para que quando chegara a hora ele esteja de fato preparado.

O planejamento da sucessão está ao alcance de qualquer empresário. O SEBRAE (2014) disponibiliza algumas particularidades que devem ser levadas em conta durante o processo de planejamento sucessório sendo elas: Deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos. É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir; os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram.

Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa. Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir; É fundamental não confundir a profissionalização da gestão (criação de organogramas e definição de funções para os herdeiros) um processo que não soluciona a transição com a profissionalização da sociedade, que criará uma consciência societária entre os herdeiros.

É evidente que planejar a sucessão de uma empresa familiar é preservar os bens conquistados ao longo dos anos e dessa forma ter controle sobre o futuro daquele empreendimento. Entender que a sucessão deve ser planejada com muita antecedência permitirá o sucesso das gestões futuras.

3.2 Problemas que afetam o processo de Sucessão

Seria muito pertinente falar que todas as sucessões são bem-sucedidas. Infelizmente a realidade é notoriamente contrária. Desafios conflitantes são encontrados durante o processo de sucessão, sendo claramente uma das principais causas do insucesso de muitas empresas familiares no mundo. LODI (Apud Antonialli, 1998, p. 5) cita alguns problemas que podem ocorrer na sucessão:

a família não estava preparada para entender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmão desorienta os profissionais.

São alguns problemas que podem ocorrer com a sucessão e que na maioria das vezes ocasiona o fracasso da organização. Quando ele diz que o fundador consumiu suas energias na construção de um império e não teve tempo para educar os filhos. A pergunta que vem a cabeça é como assim? O que Lodi quer dizer, é que enquanto os fundadores estão na ganância de terem seus negócios lucrativos esquecem que um dia precisaram passar o bastão e aquele filho que ele não teve tempo de educar, vai assumir um negócio desconhecido. Bernhoeft, (1989, p.157), afirma que ocorre alguma dificuldade em relação à sucessão entre elas:

- a) 1º Excesso de autoconfiança do sucedido;
- b) 2º Desentendimento (luta pelo poder), na estrutura familiar;
- c) 3º Conflito de ideias/experiência;
- d) 4º Despreparo do sucessor (desmotivação);
- e) 5º Resistência na estrutura da sociedade;
- f) 6º Falta consciência do sucessor da sua responsabilidade;
- g) 7º O fundador não preparou um sucessor.

Muitos são os motivos que podem interferir em um processo de sucesso, sendo várias as consequências até levar a falência. O Sebrae cita algumas variáveis que afetam o processo de sucessão e que podem se tornar fontes de conflito:

- a) Quem será o novo responsável pelo comando da empresa?
- b) Quando acontecerá a transição?
- c) Como será o processo de sucessão?
- d) Quem pode e quem não pode fazer parte da empresa?
- e) Qual o limite para a admissão de membros da família na empresa?
- f) Como será exercida a autoridade?
- g) Que preparação será necessária para o processo de transição?
- h) O que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido?
- i) Quem pode possuir cotas da empresa?
- j) Como serão avaliados e pagos os membros da família?
- k) O que acontecerá em caso de divórcio ou falecimento?
- l) Que responsabilidades há em relação à comunidade?
- m) Que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos?

n) Que responsabilidade há em relação aos outros membros da família?

Eduardo Najjar (2011) diz que a família tem que tomar iniciativas afim de evitar conflitos familiares que gerem problemas de difíceis resoluções. Ele afirma que a maioria dos problemas encontrados no processo de sucessão está em situações conflitantes que enfrentam dentro da empresa, originadas quase sempre por questões entre famílias ou causada pela atitude destes. Ele afirma que profissionalizar os sucessores é modificar a forma de pensar. Desta forma ele disponibiliza um quadro explicativo.

Tabela 4 – Modificando a forma de pensar

DE	PARA
Enxergar a empresa como um problema.	Entender a importância da empresa para a família, para seus funcionários e para o mercado como um todo.
Servir-se da empresa	Servir a empresa
Trabalhar na empresa para “deixar o papai contente”.	Dedicar-se a empresa os maiores esforços e competências.
Trabalhar na empresa da família por obrigação.	Trabalhar na empresa porque faz parte do meu planejamento de carreira.
Copiar de meu pai a forma de trabalhar na gestão da empresa.	Inovar e ousar dentro dos parâmetros técnicos.
Fazer da empresa meu projeto de poder.	Fazer da empresa o orgulho da família.

Fonte: Eduardo Najjar (2011 p.53).

3.3 Casos de insucesso e sucesso em empresa familiar

Seria muito gratificante encontrar apenas notícias em que empresas familiares são somente bem sucedidas e que não problemas. Infelizmente a realidade é notoriamente contrária. Em seu artigo publicado sobre a sucessão a Baker (2012) destaca, casos onde as empresas após a sucessão tiveram a triste fatalidade da falência e também empresas que se sobressaíram e conseguiram da continuidade.

3.3.1 Casos de Insucesso

a) Arapuã

Arapuã foi considerada na década de 80, início dos anos 90 como uma das maiores lojas varejistas do país. Centenas de lojas espalhadas por todo canto do Brasil. A Arapuã pertencia à família Simeira Jacob, fundadora e controladora da Arapuã, a empresa era controlada por Jorge Simeira Jacob, fundador da Arapuã, e seu filho Renato, o presidente.

Foi em meados de 1995 a Arapuã começou a passar por crises financeiras, passou a estarem sob investigação, empréstimos suspeitos, remessas de dinheiro para o exterior, atraso de entrega dos balanços e maus tratos aos acionistas minoritários, daquela que já foi uma das maiores redes varejistas do País. A investigação da CVM surge num momento crítico. A juíza Cláudia Longobardi Campana, da 6ª Vara Cível de São Paulo, decidiu que se a empresa não depositasse até sexta-feira, 28 de abril, 1998, uma parcela no valor de R\$ 260 milhões, teria sua falência decretada.

A Arapuã, sem dinheiro e seu passivo de quase R\$ 1 bilhão não teve como resistir e foi decretada falência. O Jornal noticiava na época que a família Simeira Jacob tinha muitos problemas de família, disputa por poder, desavenças, entre outros. A má administração levou a empresa à falência. Neste contexto também existiu outra empresa do ramo varejista como a Mesbla e o Mappin que em 1999 foi decretada falência. Ficou-se assim, o ramo varejista, em estado caótico até o surgimento das lojas Marisa e Renner fortes no mercado hoje.

b) Casa José Silva

A história da Casa José Silva, que faliu em 1999, depois de conflitos entre os familiares, contada por Cláudio Ceppas, filho do fundador da rede. No início dos anos 90, o grupo tinha 46 lojas no País. Os problemas familiares que leva a empresa à falência, fica insustentável. A falta de acordo no núcleo familiar impediu até a venda da loja de departamentos para uma instituição financeira.

A empresa enfrentou várias crises em 1995: disputa pelo poder, desavenças entre os familiares, desacordos sobre quem obteriam o controle. Não havia um preparo para a sucessão na empresa.

Foi mediante alguns desacordos e problemas familiares que em 1999, esta empresa faliu. Baker apud Ceppas (2012) um dos filhos do fundador da rede, afirma:

Quando os membros da família pensam como executivos, o negócio que administram tem muito mais chances de dar certo, agora quando pensam como família e confundem empresa com família o negócio não dá certo e o resultado é a falência.

3.3.2 Casos de sucesso

c) Grupo Pão de Açúcar

O grupo Pão de Açúcar fundado em 07/09/1948, hoje se encontra em transição da segunda para terceira geração. No final da década de 80, Abílio Diniz, controlador do grupo Pão de açúcar ressalta, “Vivenciei um dos maiores conflitos familiares já visto no país” – afirma ele. “Sei bem o que significa confundir família com empresa”.

O grupo Pão de açúcar tornou-se clássico por disputas de poder entre irmãos, foram anos de briga, ameaças, desavenças, divisões, improdutividade e ineficiência. O grupo chegou à beira do abismo e muitas pessoas já comentavam em falência e desaparecimento deste grupo familiar. Foi então que em 1994, Abílio firmou um acordo com os irmãos e tomou o controle do grupo colocando-o de volta ao crescimento.

Hoje o grupo encontra-se forte e entre as 100 maiores empresas familiares no Brasil. Convencido dos riscos que poderá ter pela frente, Abílio já está antecipando o processo de sucessão. Ao invés de sua irmã Ana Maria Diniz, foi eleito pelo conselho Augusto Marques da Cruz Filho, funcionário de carreira do grupo.

d) Grupo Gerdau

Gerdau fundada em 1901, atividade metalúrgica e depois em 1948 passou então para siderúrgica. Atualmente encontra-se em transição da 4^o para 5^o geração. Faturamento em média R\$ 25,5 bilhões (2006). Segundo o jornal Folha de

Londrina, em (24-04-2007). Jorge Gerdau, afirma, “Seja qual for o escolhido desde que seja da família, serei bem-sucedido”.

Desta forma é possível a compreensão da causa e efeito que a sucessão pode trazer. E importante frisar que a maioria das sucessões é familiar e o resultado desse processo é resultado de um equilíbrio família e empresa e que essa transição quando não planejada pode causar a falência do patrimônio familiar.

4 INDICAÇÕES METODOLÓGICAS

De forma a ilustrar esta discussão foi feito um estudo de caso em uma empresa de médio porte com matriz em São Luís - Ma, na tentativa de compreender os impactos que processo de sucessão gerencial trouxe na empresa familiar.

4.1 Tipos de Pesquisa

A pesquisa de acordo com os critérios utilizados por Vergara (2011) pode ser classificada de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins este trabalho possui uma pesquisa documental, descritiva e exploratória: documental, pois foram usados documentos autênticos da empresa, descritiva, pois terá como finalidade observar, registrar e analisar como o fenômeno acontece; exploratória, pois estudará um fenômeno atual, obtendo ideias desconhecidas e inovadoras sobre o tema explorado.

A pesquisa documental é aquela efetivada através de documentos, contemporânea ou retrospectiva, considerada cientificamente autêntica. A pesquisa documental é presente em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, etc(Santos, 2000).

A pesquisa descritiva segundo Oliveira (1999) “tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”. Já na pesquisa exploratória, a ênfase é dada “à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas” (OLIVEIRA, 1999).

Quanto aos meios, o presente trabalho classifica-se em bibliográfico e estudo de caso. Para Marconi e Lakatos (1992), pesquisa bibliográfica é um levantamento de toda bibliografia já publicada sobre um determinado assunto. E segundo Martinelli (1999), O estudo de caso é usado quando se deseja analisar situações concretas nas suas particularidades.

4.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Empresa Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda, localizada na Avº Kennedy, na Cidade de São Luís – MA, no mês de maio de 2016, organizada em quatro visitas.

4.3 Sujeitos da pesquisa

De acordo com vergara (1998), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Neste trabalho, os sujeitos serão os proprietários, o sucessor e os funcionários. A empresa estudada possui um contingente mediano de funcionários o que permitiu que todos respondessem os questionários.

4.4 Instrumento de coleta de dados

Segundo Vergara (1998), na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa pra responder ao problema. Para o respectivo trabalho foi escolhida a seguinte técnica para a aquisição de dados e informações.

a) Pesquisa bibliográfica: em artigos científicos, livros, teses e dissertações acadêmicas, internet e entrevistas que tratem a respeito do tema pesquisado.

b) Estudo de caso: será aplicado um questionário, com perguntas abertas e fechadas aos proprietários, ao sucessor e aos funcionários da organização; em seguida serão observados os resultados, com base na análise do processo de sucessão gerencial familiar, para que dessa forma o pesquisador possa identificar problemas e sugerir melhorias na empresa.

4.5 Tratamento dos dados

Vergara (2009, p. 52) explica como deve ser feito o tratamento de dados: “seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

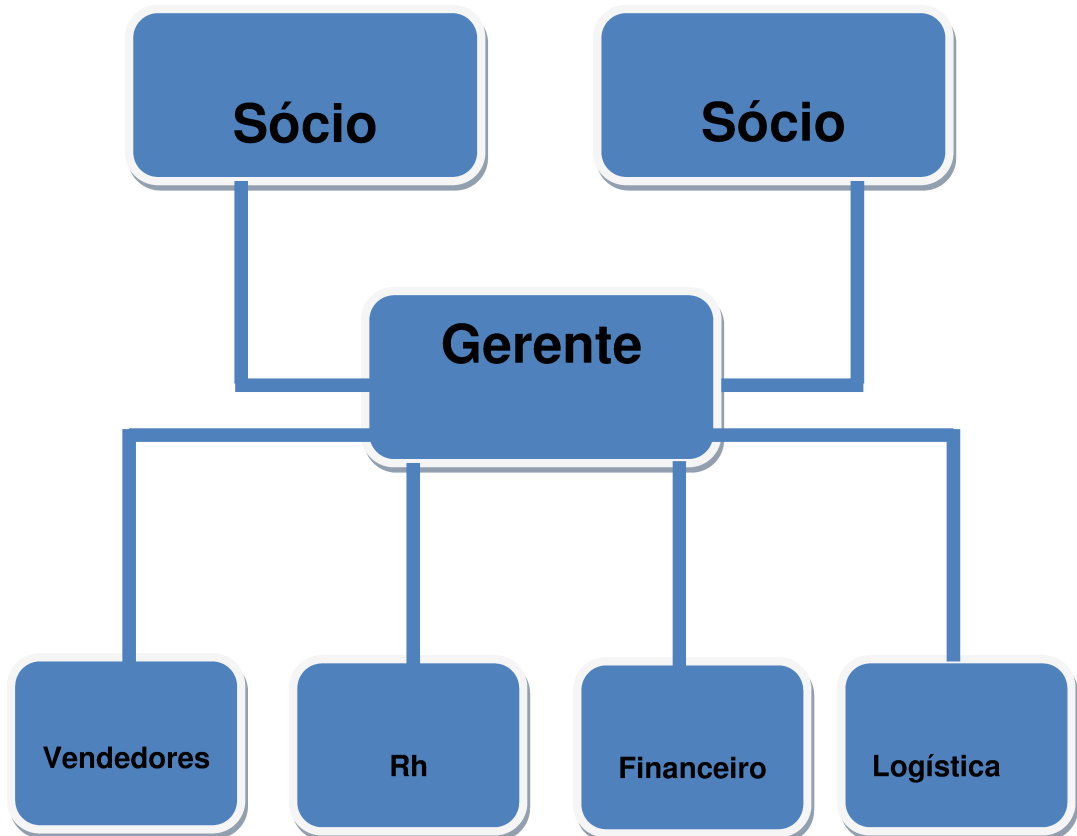
A abordagem do trabalho deverá ser quantitativa, ou seja, nesta etapa devem-se sintetizar os resultados obtidos com a pesquisa e informar se os objetivos foram atingidos.

5 O ESTUDO DE CASO

A Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda, localizada na Av° Kennedy, é uma empresa familiar na qual iniciou suas atividades em fevereiro de 2001, atuando no ramo de autopeças, operando de forma eficiente a fortalecer a parceria com sua carteira de clientes. Tem como missão: Proporcionar aos seus clientes ótimos produtos nos quais adequem de forma prática e eficiente. E, como visão: Ser reconhecida sempre no ramo em que atua em São Luís.

Abaixo segue o organograma da empresa:

Figura 2 – Organograma da empresa Globo Comercio de Peças e Serviços LTDA.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Contudo, é importante frisar que apenas os sócios e o gerente são da família, todos os demais são contratados e não possuem nenhum vínculo familiar com os proprietários da empresa. Vale ressaltar também, que o gerente, filho dos sócios, foi o sucessor e, não obtendo êxito, voltou ao posto de gerência fazendo com que o segundo sócio retornasse para colocar as coisas no lugar.

A pesquisa foi feita através de três questionários, uma para os sócios, um para o sucessor e outro para os funcionários. Os questionários dos sócios possuem

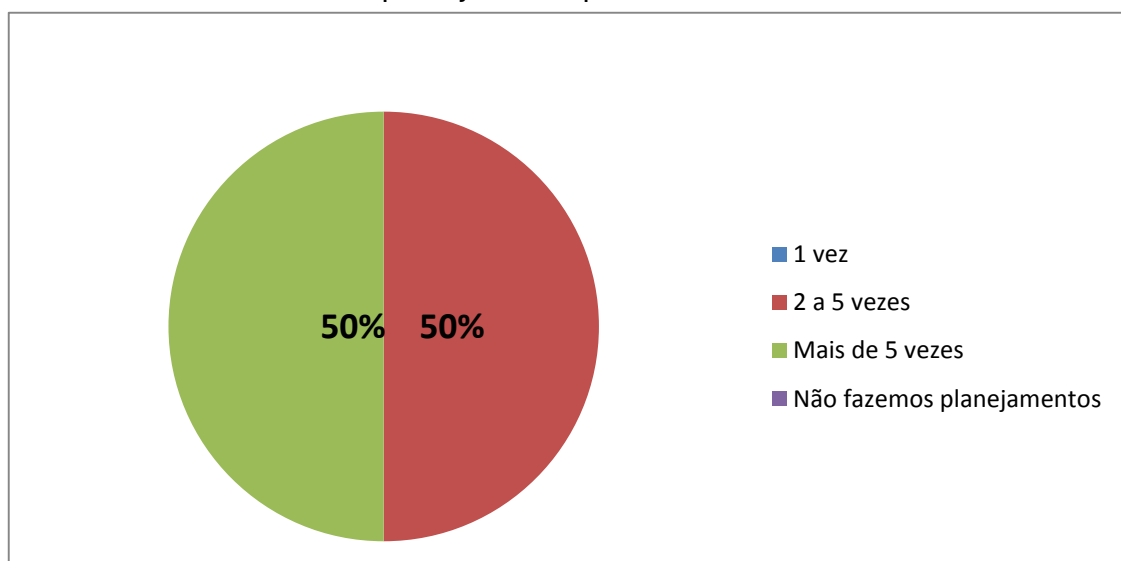
questões abertas e fechadas. Como os sócios são apenas dois, os resultados foram colocados através de comentários sobre as respostas, citações diretas e, quando for necessário, o uso de gráficos, com exceções de algumas questões sobre a empresa, que foram organizadas em um único grupo.

5.1 Resultados e análises

Inicialmente, o questionário analisado foi o realizado com os sócios. Essas questões foram direcionadas para que se pudesse ter um entendimento a respeito da atual conjuntura da empresa familiar, ou seja, um entendimento a respeito da ligação sócio e empresa.

A primeira pergunta estava ligada com a geração dos sócios, dessa forma, foi realizada a seguinte pergunta: “Você se enquadra em qual geração da empresa familiar?”. Com a resposta observou-se que a empresa já iniciou um processo de sucessão mais teve que recuar, pois um dos sócios havia saído para que o filho assumisse mais por algumas eventualidades teve que retornar, o outro sócio ainda é pertencente à primeira geração. A segunda pergunta foi relacionada ao grau de parentesco entre os sócios, dessa forma descobriu-se que eles são casados. Com relação à terceira pergunta, foi utilizada para identificar a constância de conflitos dentro da empresa entre os sócios, ambos afirmaram que já discutiram, mais que foram pouquíssimas vezes. A quarta questão discutiu sobre o planejamento, como mostra o gráfico abaixo:

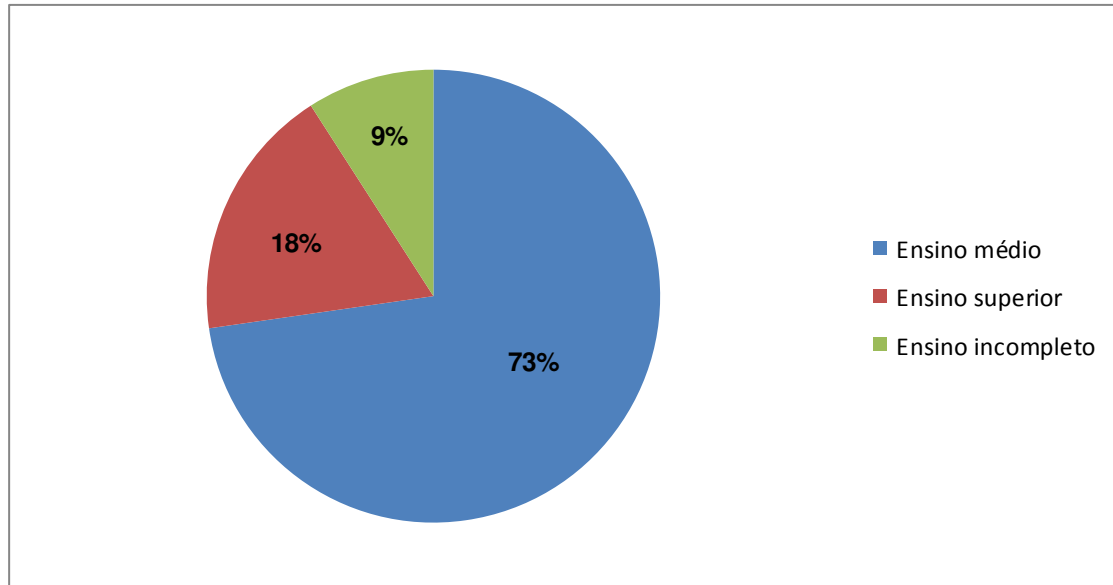
Gráfico 1 – Quantidade de planejamento por ano.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observa-se uma contradição entre os sócios, um afirma que o planejamento é feito de 2 a 5 vezes e o outro sócio garante que eles realizam mais de 5 planejamentos por ano. Porém o ponto positivo é que é feito o planejamento dentro da organização.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos funcionários

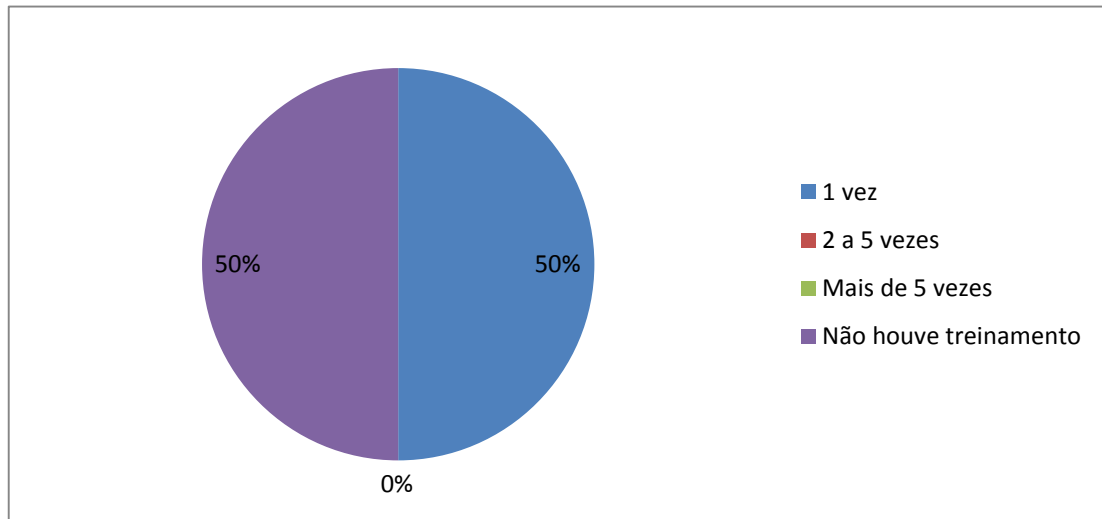


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Nas questões 5 e 6 foram feitas perguntas sobre o nível de escolaridade das pessoas que trabalham na empresa, dessa forma foi feito o gráfico 2 para melhor entendimento. Este mostra que a maioria dos funcionários possuem ensino médio, inclusive um dos sócios, correspondendo a 73% do total. O ensino superior completo possui 18% e o ensino incompleto 9%. Dessa forma observou-se que a maior parte dos funcionários está em níveis medianos.

As perguntas sete e oito estão ligadas ao processo de sucessão sendo a primeira a seguinte: “Quem optou pelo processo de sucessão e por quê?”. Com a resposta observou-se que a mãe pretendia abandonar as atividades, porém a opção pela sucessão familiar foi do pai, pois queria que o filho continuasse a perpetuar os negócios da família. Com relação a seguinte pergunta se a sucessão foi como eles esperavam, ambos concordaram que esperavam mais, e que o sucessor não correspondeu às expectativas desejadas. O gráfico abaixo refere-se ao treinamento dos sucessores, onde houve discordância.

Gráfico 3 – Treinamento de sucessores



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Há uma grande discordância dos sócios no ponto de treinamento, um respondeu que tinha treinamento uma vez ao mês e outro disse que não havia treinamento. Deixando claro certas contradições. Na questão dez foi perguntado se os sócios se consideram gestores: ótimos, bons, regulares ou péssimos, ambos responderam que se consideram bons gestores.

Visando entender um pouco mais sobre o processo de sucessão, foi realizado um questionário exclusivo para que se pudesse compreender a visão do sucessor. A primeira pergunta em correlação com a segunda era em relação a geração familiar em que ele se enquadra e seu grau de parentesco com os sócios, assim descobrimos que ele é filho dos sócios logo a segunda geração. Abaixo segue um quadro com as questões três, quatro e cinco que são perguntas sobre a empresa em relação ao sucessor.

Quadro 1 – Sucessor em relação a empresa

Perguntas	Respostas
Qual o grau de admiração você tem pela empresa?	Normal
Com que frequência você frequentava a empresa?	As vezes
Ser sucessor foi uma escolha sua?	Não

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Analisando as respostas do sucessor, temos como entendimento que o seu interesse pela empresa da família é mínimo que a falta de frequência ao ambiente empresarial o distanciou do interesse deixando claro que a escolha de está na empresa não foi dele, conseqüentemente o aumento dos desafios encontrados. Foi perguntado na questão sete, com que frequência ele recebia treinamentos, deixando claro que poucas vezes isso acontecia. A questão oito foi aberta e sobre o posicionamento do sucessor em relação ao ramo empresarial da família que respondeu com esta pequena síntese.

“Acredito ser um ramo promissor, não cresci dentro da empresa o que me fez ter uma visão diferente da minha família. Não me perguntaram se eu gostava, se eu queria, caiu encima de mim e tive que encarar enfrentando alguns desafios e a mim mesmo”. (Entrevistado, 2016)

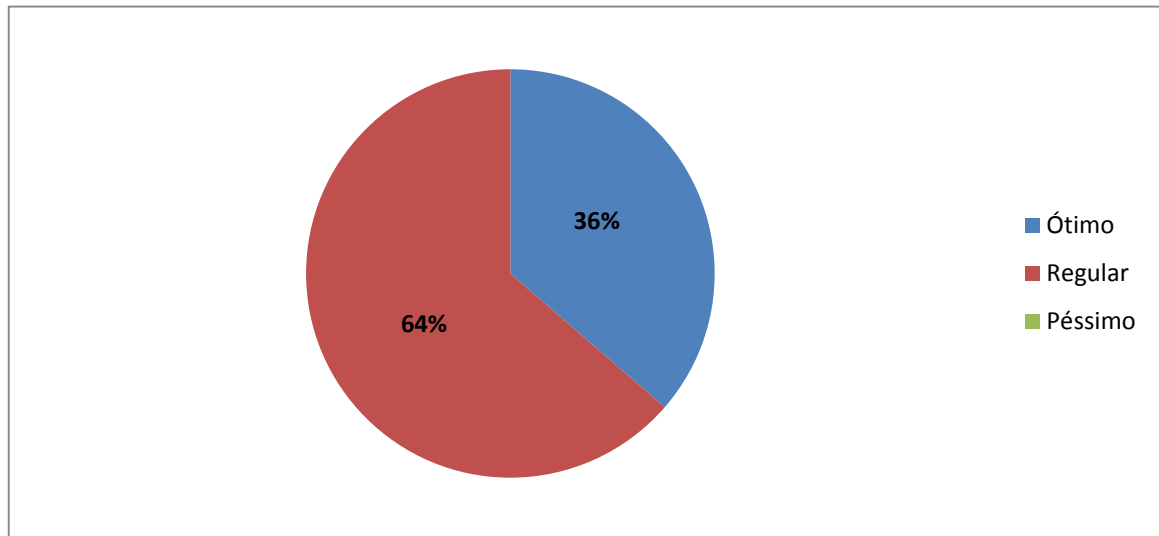
A questão buscava entender se algo na empresa o incomodava e então se descobriu que a falta de diálogo com o sucessor, ele afirma que a falta de interação com os sócios no caso os pais o incomoda bastante. Na décima questão a análise foi com relação ao que o sucessor aprendeu com a experiência frustrada de assumir o comando da empresa. A resposta foi a seguinte:

“Não digo que aprendi mais sim que tive que aprender. Com essa experiência vi quanto tempo perdi em não está presente nos negócios da família e o quanto esse convívio família-empresa me fez falta”. (Entrevistado, 2016)

Na questão onze foi perguntado o seguinte: “Quão capacitado você se considera para assumir a empresa hoje?” A resposta, foi que ainda está em constante aprendizado. A análise, agora, será do questionário realizado com os funcionários, este estava focado principalmente em descobrir as relações de gestão.

A primeira pergunta realizada foi: Qual seu nível de realização profissional? O gráfico a seguir mostra as respostas:

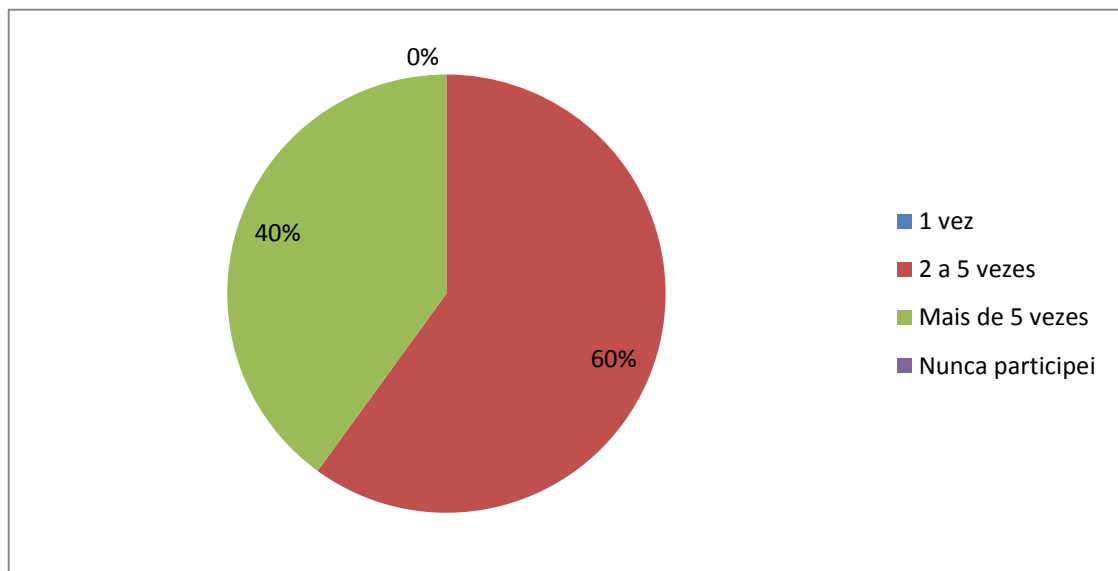
Gráfico 4 – Realização Profissional



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quanto ao nível de realização profissional, apenas 36% está se sentindo em um ótimo nível de realização, mas a grande maioria, o correspondente a 64%, sente-se em um nível regular. Nota-se que o nível regular predominante não é favorável dentro da instituição, pois é um fator desmotivador.

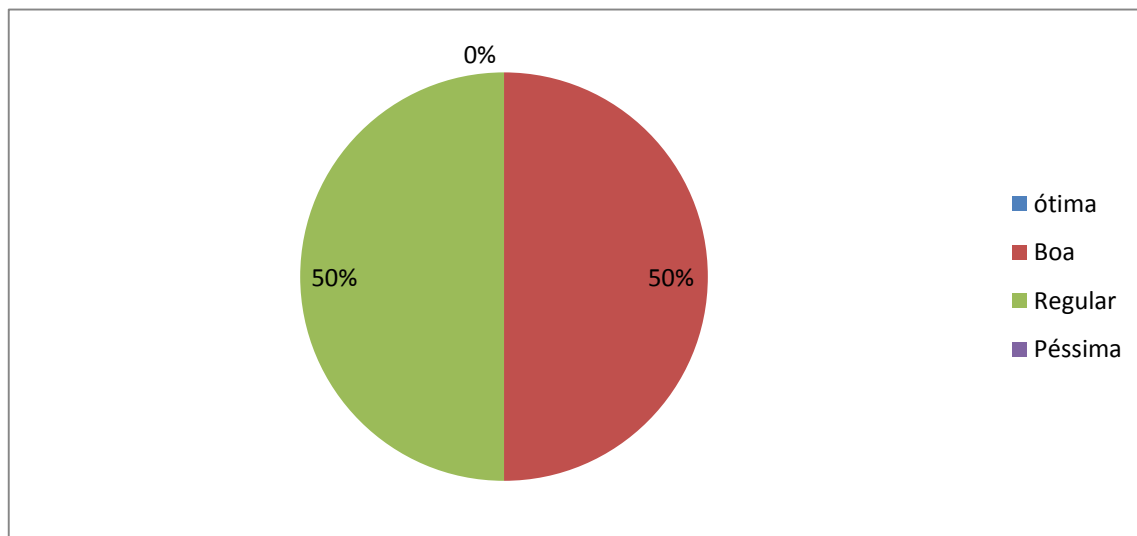
Gráfico 5 – Planejamento da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O resultado foi que 60% dos funcionários responderam que participam de 2 a 5 vezes por ano do planejamento e, 40% responderam que participam mais de cinco vezes. Embora uma boa parte dos funcionários participe do planejamento, ainda é grande o número de funcionários que não participam com tanta frequência.

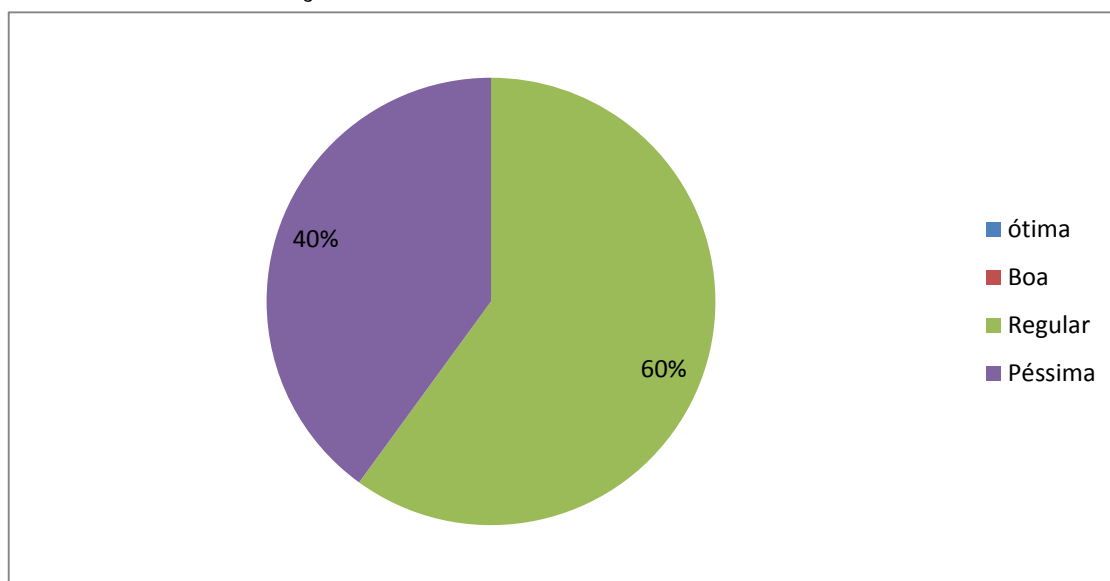
Gráfico 6 – Classificação da gestão



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

50% dos funcionários afirmaram que a gestão é boa e 50% disseram que a gestão é regular. Percebe-se que a gestão não está no nível superior, nem no nível inferior, ela encontra-se em um nível intermediário. A questão quatro perguntou como os funcionários qualificam a sucessão ocorrida. 40% qualificam como regular e a maioria com 60% como péssima. Observamos que a sucessão não aprovada a visão dos funcionários.

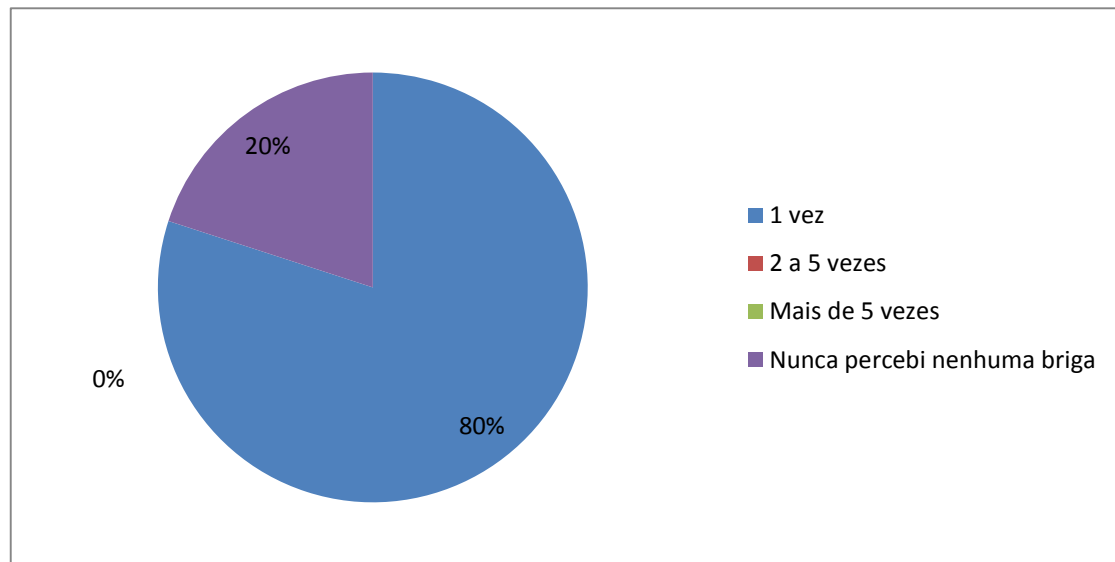
Gráfico 7 – Classificação da Sucessão



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A questão cinco foi aberta, sobre o que mudou com a sucessão e apesar de vários questionários as respostas foram quase que unânimes quando afirmaram que a empresa saiu do controle. Na Questão seis a pergunta foi sobre quantas vezes os funcionários já viram os gestores discutirem. 20% dos funcionários disseram nunca terem presenciado nenhuma briga entre os sócios, mas, teve um percentual de 80%, que afirmaram já terem visto os sócios discutirem uma vez. Um sinal que a gestão está desequilibrada, quando passa para os funcionários uma situação de conflito. Como explica o gráfico a seguir:

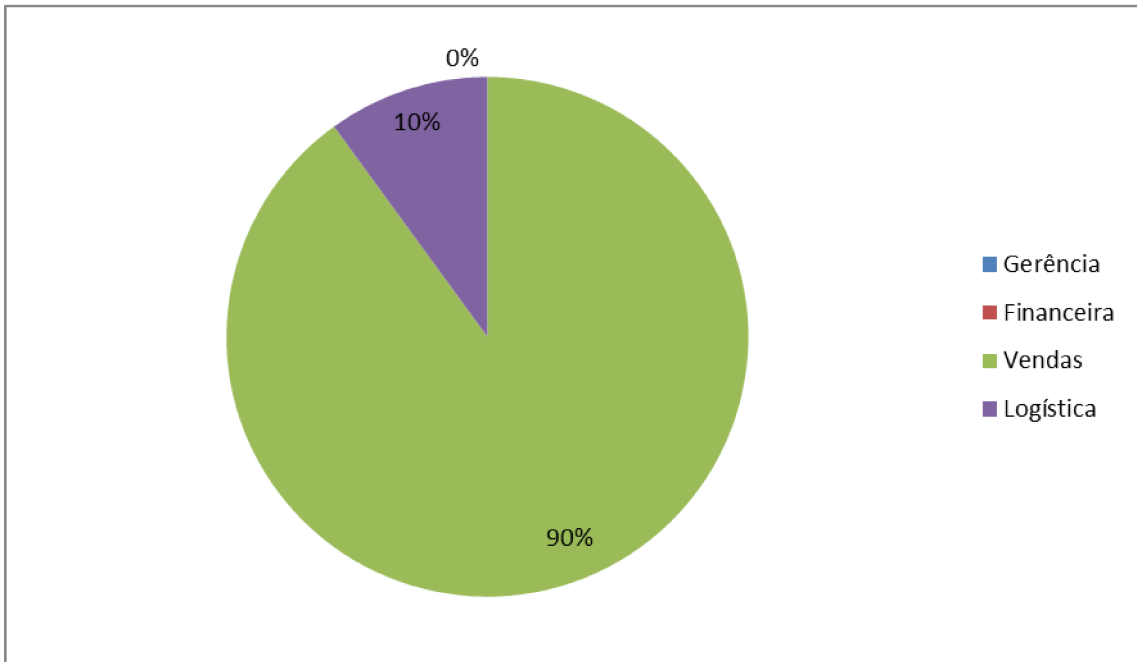
Gráfico 8 – Discussões vistas por funcionários



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

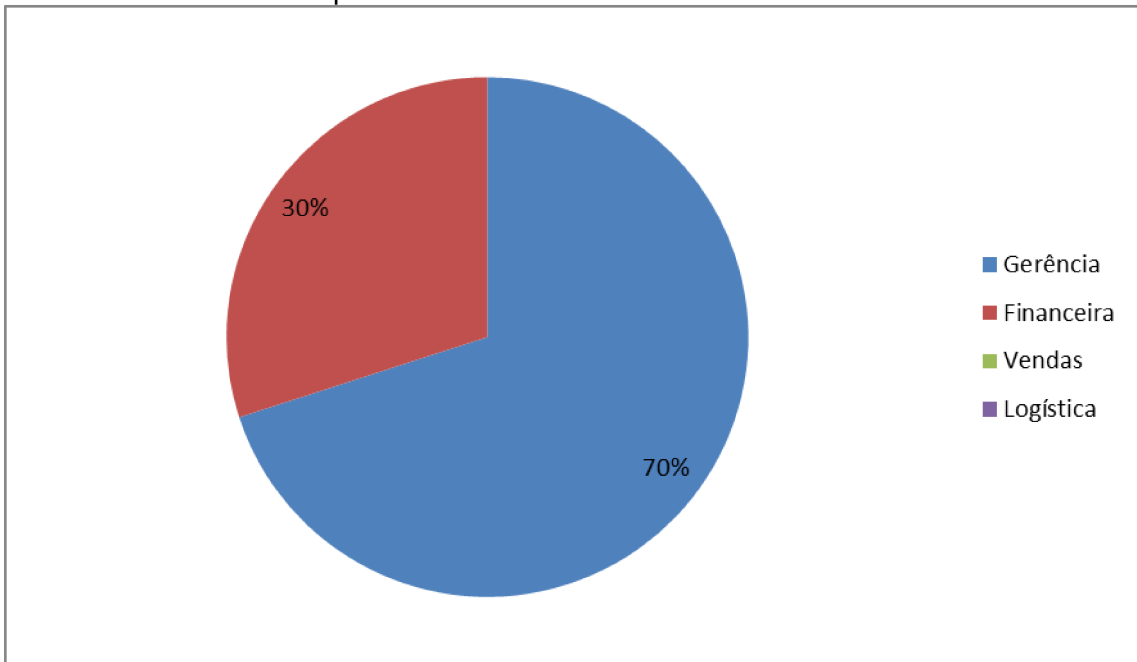
A questão sete perguntou qual a melhor área dentro da empresa. Quase por unanimidade, 90% dos funcionários expuseram que a melhor área, dentro da empresa, é a de vendas. Apenas 10% disseram que é logística.

Gráfico 9 – Melhor área



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

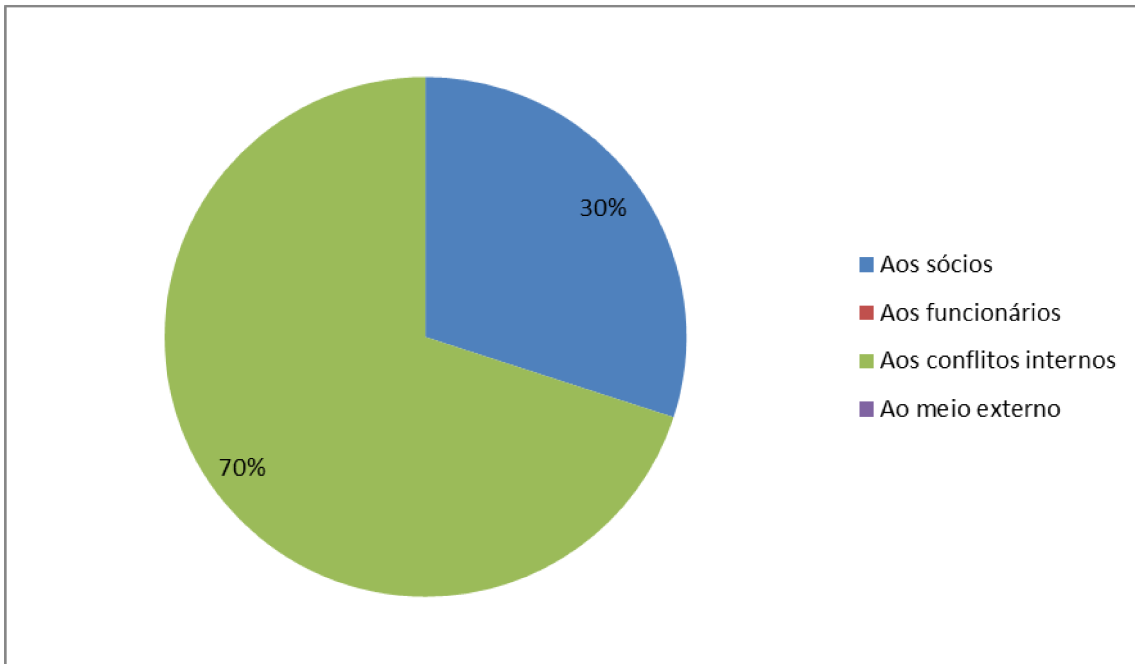
Gráfico 10 – Área com problema



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Sobre a área de maior problema, 70% dos funcionários responderam que é a gerência e 30% disse que é o financeiro. Observa-se que para os funcionários a hierarquia da empresa não está bem, o setor que deveria passar confiança ser modelo estava desestruturada.

Gráfico 11 – Atribuições do problema



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na questão nove foi perguntada aos funcionários a quem eles atribuem o problema. Das quatro opções sugeridas, 70% dos funcionários afirmaram que a culpa é dos conflitos internos, 30% afirmaram que é dos sócios e as demais não foram mencionadas. Nota-se que o principal impacto dentro da empresa são os conflitos gerados pela gerência.

Como fechamento de questionário, foi feita a seguinte pergunta: “Em sua opinião o que precisa melhorar?”. Muitas foram as respostas mais sempre no mesmo sentido onde os funcionários afirmam que precisam de um equilíbrio da gestão.

5.2 Sugestão de Melhorias

Para melhor entendimento das sugestões de melhorias na empresa Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda, foi feito um quadro resumo, com o propósito de apresentar problemas e as possíveis soluções.

Quadro 2 - Melhorias Sugeridas

ONDE	PROBLEMAS	MELHORIAS
Sucessão	Não foi planejada, treinada nem desejada.	Um bom planejamento, Treinamento adequado.
Gestão	A gestão está mediana, e desequilibrada.	Tomada de decisões, manter equilíbrio e exemplo para os funcionários.
Empresa em Geral	Conflitos internos	Entender que a empresa é familiar mais não é só família, há funcionários pessoas sem vínculos familiares.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De modo geral, a pesquisa detectou alguns problemas que são conflitantes nesse processo de sucessão gerencial da empresa. Iniciando então pela própria Sucessão, mediante todos os estudos descobriu que ela não foi planejada nem tão quanto desejada pelo sucessor, que a falta de interesse pelo ambiente da empresa familiar contribuiu para isso. O sucessor na maioria das vezes é filho, é alguém que tem admiração e orgulho de perpetuar o nome da família. Porém não é o caso, o ideal é que o sucessor perpassasse por um processo de “reciclagem”, um treinamento, um estudo sobre a empresa sobre sua missão e visão e busque de fato se familiarizar com a gestão familiar e se desta forma não resolver a troca de sucessor ainda será a melhor opção.

Com relação à gestão, observamos que ela está desequilibrada e mediada. O conflito com a sucessão de certa forma abalou a gestão da empresa, pois a saída e o retorno de um sócio acabaram balançando as estruturas. Fazendo com que os funcionários também ficassem desorientados. Inclusive a pesquisa detectou que a gestão é o maior problema da empresa. Além disso, observou-se que grande parte dos funcionários já presenciou ao menos uma briga entre a gestão. De certa forma, manter o controle, a tomada de decisão correta, manter o equilíbrio em qualquer situação é fundamental. Sempre discutir assuntos da gestão entre os

interessados e somente depois de uma decisão concreta passar aos funcionários para que desta forma evite o conflito de informações.

Por fim, os conflitos internos e a sumula de tudo que vimos e tem sua responsabilidade tanto na sucessão quanto na gestão. A gestão tem que entender que a empresa é familiar, porem dentro da organização cada um tem sua função e responsabilidade, e que desavenças familiares se resolvem num almoço em família de preferência em casa. Que os funcionários são pessoas sem vínculos qualquer familiar e quanto mais evitar situações embaraçosas melhor para a imagem da empresa.

6 CONCLUSÃO

O estudo foi realizado com o propósito do conhecimento acerca da sucessão na gestão dentro da empresa familiar Globo Comércio de Peças e Serviços Ltda. Entretanto, primeiramente, com o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, afinal, para se compreender o funcionamento de uma empresa familiar é necessário o conhecimento sobre o conceito e o histórico, logo, observou-se que as empresas familiares possuem as mesmas estruturas que uma empresa comum, o que difere no caso estudado são que os maiores níveis são ocupados por familiares e a sucessão que foi pelo filho.

É necessário ter cuidado com a gestão familiar, pois por mais que se tenha um grau de intimidade, não se pode excluir a responsabilidade aos familiares. Além disso, a gestão, precisa se preocupar com dois pontos muito importantes: o planejamento constante e o treinamento dos sucessores. Afinal, a maior causa do fechamento das empresas familiares é devido ao falecimento dos seus fundadores.

Quanto a empresa estudada observou-se que a saída precoce de um sócio juntamente com a falta de planejamento da sucessão e interesse do sucessor colocou a empresa em uma situação desconfortável. Uma situação que poderia ser evitada, porém ainda há solução e uma das medidas sugeridas foi o treinamento do sucessor, para que o interesse pelo patrimônio familiar seja despertado, para que dessa forma o legado tenha sua continuidade.

Observou-se ainda a grande insatisfação por parte dos funcionários quanto a gestão atual da empresa, foi detectado mediante a pesquisa que grande parte dos funcionários já presenciaram uma briga, o que traz uma visão negativa a gestão, pois quem deveria ser modelo passar serenidade e segurança se mostra desestruturado, tanto que um dos problemas detectados foi os conflitos internos.

Quanto às limitações, o trabalho dependeu da disponibilidade dos sócios para a realização da pesquisa, além do tempo dos colaboradores para a resposta, dos questionários. Como a quantidade de funcionários é mediana, proporcionou que todos respondessem aos questionários.

Como resposta a problemática, teve-se que a gestão está desequilibrada devido à tentativa frustrada de sucessão na qual o sócio teve que retornar a empresa para conter o embaraço. Porém esta situação tem solução na qual foi proposto nas melhorias. Afinal, toda empresa possui problemas, mas há solução,

basta os gestores se disponibilizarem a fazer. A pesquisa instiga a continuação do conhecimento pelo atual autor pesquisador, além de incentivar que outros acadêmicos iniciem uma pesquisa a respeito do tema.

Portanto, pode se concluir que a sucessão é uma das principais se não a principal causa de falência das empresas familiares no mundo. Transferir um legado, ainda é uma tarefa difícil quando não planejada, ou desejada por aquele que assumira tal responsabilidade. Porém a empresa familiar tem suas vantagens, quanto a união, os laços familiares quando bem usados na organização podem ser muito uteis no crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BAKER, Elenia. **A empresa familiar e o processo de sucessão**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- CASILLAS, J. Casillas; VÁSQUEZ, Adolfo; DIÀS, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- Najjar, Eduardo. **Empresa familiar : construindo equipes vencedoras na família empresária / Eduardo Najjar**. -- São Paulo : Integrare Editora, 2011.
- EXAME (revista). **Gestão familiar**. Disponível em: <<http://www.grupoabril.com.br>>. Acesso em: 20 abr2016.
- GALLO, M.A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Praxis,1995.
- GERSICK, Kelin et al. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. In: Revista do BNDS. V. 7, n. 1, jun. 1997.
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira. 1998
- MARTINS, Ives Gandra da Silva. **Empresas Familiares Brasileiras (Perfil e perspectiva)**. São Paulo: Editora Negócio LTDA. 1999
- NEUBAUER, F; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigi-la para que perdure**. Bilbao: Deusto,1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RICCA, Domingos. **Empresas familiares: contextos**. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 10 de maio de 2016
- ROBBINS, Stephen P; **Comportamento organizacional**. Tradução técnica; Reynaldo Cavalheiro Marcondes. –11. Ed.–São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SEBRAE. **Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

TIRAPELLE, Eduardo a. R. **Sucessão familiar**: eart-h consultoria empresarial, 2006. Sebrae.

Tipos de Empresa Familiar. Disponível em:
<http://www.ciclosempresasfamiliares.com.br> Acesso em: 20 de maio de 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8°. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2°. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário dos sócios

- 1) Você se enquadra em qual geração da empresa familiar
 - () 1º geração fundador
 - () 2º geração (filho do fundador)
 - () 3º geração (neto do fundador)

- 2) Qual o grau de parentesco com o seu sócio?

- 3) Você e seu sócio já discutiram alguma vez?
 - () Sim. Frequentemente
 - () Sim. Poucas Vezes
 - () Nunca discutimos

- 4) Quantos planejamentos, por ano, vocês fazem na empresa?
 - () 1 vez
 - () 2 a 5 vezes
 - () Mais de 5 vezes
 - () Não fazemos planejamentos

- 5) Qual seu nível de escolaridade?

- 6) Qual nível de escolaridade dos seus funcionários?

- 7) Quem optou pelo processo de sucessão e porque ?

- 8) Foi como esperavam?

- 9) Com que frequência vocês treinavam o sucessor ?
 - () 1 vez
 - () 2 a 5 vezes
 - () Mais de 5 vezes
 - () não houve treinamento

- 10) Como gestor, você se considera?
 - () Ótimo
 - () Bom
 - () Regular
 - () Péssimo

APÊNDICE B – Entrevista do sucessor

- 1) Você se enquadra em qual geração da empresa familiar
 - () 1º geração fundador
 - () 2º geração (filho do fundador)
 - () 3º geração (neto do fundador)
- 2) Qual o grau de parentesco com o sócio?
- 3) Qual grau de admiração você tem pela empresa?
 - () Muito
 - () Normal
 - () Pouco
- 4) Com que frequência você frequentava a empresa?
 - () De forma contínua
 - () sempre que podia
 - () As vezes
 - () Nunca
- 5) Ser sucessor foi uma escolha sua?
- 6) Com que frequência recebia treinamentos?
 - () 1 vez
 - () 2 a 5 vezes
 - () Mais de 5 vezes
 - () não houve treinamento
- 7) Qual seu posicionamento sobre o ramo empresarial da família?
- 8) Existe algo na empresa que ti incomoda?
- 9) O que você aprendeu com a primeira experiência frustrada de sucessão?
- 10)Quão Capacitado você se considera para assumir a empresa hoje?

APÊNDICE C – Questionário dos funcionários

1) Qual seu nível de realização profissional?

- () Ótimo
- () Regular
- () Péssimo

2) Quantas vezes você participa do planejamento da empresa?

- () 1 vez
- () 2 a 5 vezes
- () Mais de 5 vezes
- () Nunca participei

3) Como você classificaria a gestão da empresa hoje?

- () Ótima
- () Boa
- () Regular
- () Péssima

4) Como você qualifica a sucessão ocorrida?

- () Ótima
- () Boa
- () Regular
- () Péssima

5) O que mudou com a sucessão?

6) Quantas vezes você já viu seus gestores discutirem?

- () 1 vez
- () 2 a 5 vezes
- () Mais de 5 vezes
- () Nenhuma

7) Qual área você acredita ser a melhor dentro da empresa?

- () Gerência
- () Financeira
- () vendas
- () Logística

8) Qual área que você ver maior problema?

- Gerência
- Financeira
- vendas
- Logística

9) A quem ou a que você atribui o problema na área da questão marcada anteriormente?

- Aos Sócios
- Aos funcionários
- aos conflitos internos
- Ao meio externo

10) Em sua opinião o que precisa melhorar?