

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDREIA FERREIRA RODRIGUES

PROCESSO DE SUCESSÃO GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE  
DE PATOS – PB: UM ESTUDO COMPARATIVO

PATOS – PB

2012

ANDREIA FERREIRA RODRIGUES

PROCESSO DE SUCESSÃO GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE  
DE PATOS – PB: UM ESTUDO COMPARATIVO

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Simone Costa Silva

PATOS – PB

2012

R696p RODRIGUES, Andreia Ferreira.

Processo de sucessão gerencial em empresas familiares na cidade de Patos – PB: Um estudo comparativo.  
Patos: UEPPB, 2012.  
91f

Monografia (trabalho de conclusão de curso - (TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).  
Orientadora: Profª. Msc. Simone Costa Silva.

1. Administração 2. Sucessão gerencial  
I. Título II. Silva, Simone Costa.

CDD 658

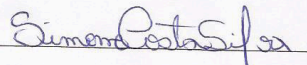
ANDREIA FERREIRA RODRIGUES

PROCESSO DE SUCESSÃO GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE  
DE PATOS – PB: UM ESTUDO COMPARATIVO

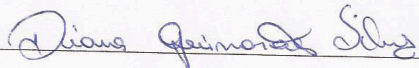
Monografia apresentada ao Curso de  
Bacharelado em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba em  
cumprimento das exigências legais à obtenção  
do grau de Administrador.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

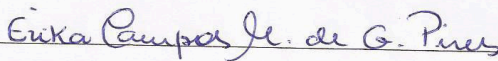
Banca examinadora



Msc. Simone Costa Silva  
UEPB



Esp. Diana Guimarães Silva  
UEPB



Esp. Érika Campos Marinho Goes Pires  
UEPB

A Deus e Mãe Rainha por tudo o que sou e por todos que tenho do meu lado.

## Agradecimentos

A Deus por ter realizado meu sonho em cursar uma Universidade pública, e por estar sempre do meu lado.

Aos meus pais Francisca Ferreira Rodrigues e Antonio Rodrigues do Nascimento, que tanto amo, e que sempre se esforçaram para me proporcionar o melhor, estando do meu lado durante toda a minha vida.

Ao meu noivo querido Ewerton Alves de França, que Deus permitiu que entrasse na minha vida no início do meu curso e que é de tão grande importância para mim.

Aos todos meus familiares que direto ou indiretamente me ajudaram.

A minha orientadora e amiga Simone Costa, que foi tão dedicada a fazermos juntas um bom trabalho.

A todos os meus colegas de curso que dividiram comigo quatro anos de minha vida, e que independente do rumo e da distância que tomarem jamais serão esquecidos dentro de mim.

A todos que fazem parte das empresas Livraria Dom Bosco e Beto Pezão, pelo o espaço cedido, e pela tão grande ajuda para este trabalho.

A vida não é mais do que uma contínua sucessão de oportunidades para sobreviver.

(Gabriel García Marquez)

**RODRIGUES, A. F. Processo de sucessão gerencial em empresas familiares na cidade de patos – pb: um estudo comparativo. 2012. 85f. Monografia (graduação). Universidade Estadual da Paraíba. Patos, 2012**

## Resumo

Com as constantes transformações que vem ocorrendo na economia mundial, provocadas, sobretudo, pela globalização, é crescente a importância de análises sobre o modelo de gestão adotado pelas empresas atuais, voltado para manutenção das mesmas no atual mercado competitivo. Diante do exposto, percebe-se a importância de se conhecer o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares, visto que estas representam uma parcela considerável dos empreendimentos brasileiros. Portanto, na necessidade de solucionar os entraves relacionados ao processo eficaz de sucessão gerencial nas empresas familiares, nota-se a necessidade da realização de estudos específicos, com o intuito de se desenvolverem estratégias e/ou soluções que venham a minimizar as dificuldades que são apresentadas para os gestores desses empreendimentos no decorrer do processo de transferência de poder, e facilitar a abordagem de todos os colaboradores. Neste contexto, a presente pesquisa apresenta como objetivo principal: Analisar o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares atuantes no ramo varejista na cidade de Patos – PB. De modo mais específico, busca descrever as principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório, mostrando os aspectos relacionados ao processo de sucessão tais como: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação, e comparar aspectos do processo de sucessão nas empresas estudadas, identificando pontos fortes e fracos. Para tal, fez-se o uso da pesquisa descritiva, sendo o procedimento metodológico escolhido o método de estudo de caso comparativo, na qual duas empresas foram estudadas, sendo as informações coletadas por meio de uma entrevista feita com os gerentes e de um questionário aplicado aos colaboradores. Os resultados obtidos demonstraram que ambas as empresas vivenciaram dificuldades durante o processo sucessório. As mesmas passaram por mudanças em aspectos como: clima, cultura, conflitos e motivação. Quanto aos pontos fortes e fracos foi possível perceber que as duas possuem em sua maioria pontos fortes. Conclui-se então, que as empresas estudadas, sobreviveram ao processo sucessório, e que ambas mantêm vivo o desejo de dar continuidade ao trabalho que seus sucedidos deixaram, sendo este o ponto mais forte identificado entre ambas.

**Palavras – chave:** Processo de sucessão; Sucessão gerencial, Empresas familiares.



RODRIGUES, A. F. **Process of management succession in family businesses in the city of Patos - PB: a comparative study.** 2012. 85l. Monography (graduation). Universidade Estadual da Paraíba. Patos, 2012

### Abstract

By the constant changes that have occurred in the world economy, caused mainly by globalization, it is increased in importance of the analysis on the management model adopted by companies nowadays, aiming at maintaining the same in the current competitive market. Before of the exposed, it was realized the importance of understanding the process of management succession in family businesses, since these represent a considerable portion of the Brazilian ventures. Therefore, the need to solve barriers related to effective process management succession in family businesses, there is the need for specific studies, in order to develop strategies and / or solutions that will minimize the difficulties that are presented for managers of these enterprises during the process of transfer of power, and facilitate the approach of all employees. In this context, this research has as its main objective: To analyze the process of management succession in family businesses operating in the retail industry in the city of Patos - PB. Specifically, it seeks to describe the main difficulties experienced at the time of succession, showing the aspects related to the succession process such as: organizational climate and culture, conflict and motivation, and compare aspects of the succession process in the companies studied, identifying strengths and weakness. To this end, it was the use of descriptive research, and the methodological procedure chosen the method of comparative case study, in which two companies were studied, and the information gathered through an interview with managers and a questionnaire employees. The results showed that both companies have experienced difficulties during the succession process. They have undergone changes in aspects such as: climate, culture, conflict and motivation. As for strengths and weaknesses was possible to see that the two have mostly strengths. In conclusion , that studied companies, survived the succession process, and that both keeps alive the desire to continue the work they left his successful, and this is the strongest point between both identified.

Key-words: Process of succession; management Succession, Family Businesses.

## **LISTAS**

### **LISTA DE FIGURA**

<b>FIGURA 1</b>	Os três níveis da cultura organizacional	19
<b>FIGURA 2</b>	Simplificação do processo motivacional	24
<b>FIGURA 3</b>	A Hierarquia de Necessidades de Maslow	25

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01</b>	Dimensões do Clima Organizacional	20
<b>QUADRO 02</b>	As diferenças de concepção de objetivos	21
<b>QUADRO 03</b>	Principais Fontes de Conflito na Sucessão	22
<b>QUADRO 04</b>	Definições dos participantes do processo sucessório	40
<b>QUADRO 05</b>	Pontos positivos e negativos do perfil do sucessor	41
<b>QUADRO 06</b>	Dados coletados das pessoas abordadas na Livraria Dom Bosco	44
<b>QUADRO 07</b>	Dados coletados das pessoas abordadas na Beto Pezão	45
<b>QUADRO 08</b>	Pessoas abordadas na coleta de dados	49
<b>QUADRO 09</b>	Objetivos e questões do instrumento de coletas de dados	51

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01</b>	Continuidade da administração anterior	56
<b>GRÁFICO 02</b>	Análise da atual gestão	57
<b>GRÁFICO 03</b>	Definição de papéis	60
<b>GRÁFICO 04</b>	Continuidade da administração anterior	62
<b>GRÁFICO 05</b>	A pessoa que assumiu a direção estava preparada	63
<b>GRÁFICO 06</b>	Principais mudanças após a sucessão	68
<b>GRÁFICO 07</b>	Resolução dos conflitos na organização	69
<b>GRÁFICO 08</b>	Principais mudanças após a sucessão	70
<b>GRÁFICO 09</b>	Dificuldades encontradas com a nova direção	72
<b>GRÁFICO 10</b>	Dificuldades encontradas com a nova direção	73

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
1.1 CONCEITOS E ASPECTOS DE SUCESSÃO .....	15
1.1.1 ASPECTOS CHAVE NO PROCESSO DE SUCESSÃO .....	17
a) CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
b) CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
c) CONFLITOS.....	21
d) MOTIVAÇÃO .....	23
1.2 CONTINUIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	26
1.3 EMPRESA FAMILIAR: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA .....	28
1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES .....	32
1.3.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR .....	36
1.4 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	37
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>43</b>
2.1. LIVRARIA DOM BOSCO .....	43
2.2 BETO PEZÃO .....	44
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>46</b>
3.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO.....	47
3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	48
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	50
3.5 TRATAMENTO E EXPOSIÇÃO DOS DADOS.....	52
3.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	52
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1 SOBRE AS EMPRESAS .....	53
4.1.1 Livraria Dom Bosco.....	53
a) PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR .....	53
b) PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO .....	54
4.1.2 Beto Pezão.....	58
a) PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR .....	58
b) PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO .....	59

4.1.3 Análise comparativa entre as duas empresas .....	64
4.2 ASPECTOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUCESSÃO: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFLITOS E MOTIVAÇÃO .....	67
4.2.1 Livraria Dom Bosco .....	67
4.2.2 Beto Pezão.....	69
4.2.3 Análise comparativa entre as duas empresas quanto aos aspectos relacionados ao processo de sucessão: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação. ....	71
4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES VIVENCIADAS NO MOMENTO SUCESSÓRIO .....	72
4.3.1 Livraria Dom Bosco .....	72
4.3.2 Beto Pezão.....	73
4.3.3 Análise comparativa entre as duas empresas quanto às principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório .....	74
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA: IDENTIFICANDO PONTOS FORTES E FRACOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO.....	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	79
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	79
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B: Questionário.....</b>	<b>87</b>

## INTRODUÇÃO

Com as constantes transformações que vem ocorrendo na economia mundial, provocadas, sobretudo, pela globalização, é crescente a importância de análises sobre o modelo de gestão adotado pelas empresas atuais, voltado para manutenção das mesmas no atual mercado competitivo. Dessa forma, as empresas familiares têm merecido atenção, pois vários são os problemas enfrentados por essas organizações. Sendo esses muitas vezes ocorridos devido às relações de parentesco no processo de gestão, deixando de lado aspectos significativos, dentre o qual o conhecimento técnico sobre a atividade em que atuam.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se conhecer o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares, visto que estas representam uma parcela considerável dos empreendimentos brasileiros. Portanto seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países (NASCIMENTO, 2008).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) considera-se que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador; e o ciclo médio destas empresas é de 24 anos. E que, dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração. Portanto, na necessidade de solucionar os entraves relacionados ao processo eficaz de sucessão gerencial nas empresas familiares, nota-se a necessidade da realização de estudos específicos, com o intuito de se desenvolverem estratégias e/ou soluções que venham a minimizar as dificuldades que são apresentadas para os gestores desses empreendimentos no decorrer do processo de transferência de poder, e facilitar a abordagem de todos os colaboradores.

Neste contexto, a presente pesquisa apresenta como temática: Processo de sucessão gerencial em empresas familiares na cidade de Patos – Pb. Trata-se de um estudo comparativo e se embasa na prerrogativa de que o processo de sucessão nas empresas familiares vem se tornando um tema de frequentes discussões entre consultores (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007), haja vista os entraves que estas vêm enfrentando no que diz respeito a um processo satisfatório de sucessão gerencial e os seus resultados diante da opinião dos empresários, colaboradores e demais envolvidos nesse processo sucessório.

Assim sendo, como problemática indaga-se: **Como ocorre o processo de sucessão gerencial em empresas do ramo varejista na cidade de Patos – PB?**

Logo, o objetivo geral foi:

- **Analisar o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares atuantes no ramo varejista na cidade de Patos – PB.**

Os objetivos específicos do trabalho foram:

- Descrever as principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório;
- Mostrar aspectos relacionados ao processo de sucessão tais como: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação;
- Comparar aspectos do processo de sucessão nas empresas estudadas, identificando pontos fortes e fracos.

Espera-se que tal estudo consiga trazer contribuições para as empresas e para o meio acadêmico, haja vista que o mesmo pode também, servir de fonte de pesquisa para futuros graduandos que se interessem por tal temática, bem como para administradores que tenham o propósito de conhecer e colocar em prática a qualidade de serviços e produtos, visto que este estudo levanta dados sob à ótica dos clientes.

## **JUSTIFICATIVA**

Atualmente, a sucessão gerencial pode ser considerada como uma questão estratégica que afeta todos os processos de qualquer organização. A partir do momento em que ocorre uma transferência de poder, ou seja, uma sucessão gerencial dentro de uma empresa, seja ela familiar ou não, pode ocorrer também uma grande mudança organizacional, e podendo assim, gerar resultados positivos ou negativos.

O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado, podendo ser um período muito confuso e complexo na vida de um membro, no que se refere tanto a termos financeiros quanto e principalmente emocionais, pois é durante este processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, resultando que muitas delas sejam vendidas ou fechadas por seus herdeiros/successores. (CORTESE, 1993 ET AL).

No entanto, pelo fato de as empresas familiares terem sido pouco exploradas academicamente (Moreira Jr.; Bortolli Neto, 2007, p.1) a pesquisa busca obter um maior



aprofundamento a respeito do tema em questão, buscando assim analisar o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares no ramo varejista na cidade de Patos – PB.

Assim sendo, o presente trabalho irá permitir a obtenção de informações de acordo com os entrevistados de como ocorre o processo sucessório, e se o mesmo apresenta conflitos, dificuldades, mudanças no clima organizacional, pontos positivos e negativos e entre outros. Além disso, os dados a serem coletados também podem ser de grande valia para possíveis decisões a serem tomadas pelos sucessores das mesmas.

Diante disso, espera-se que tal estudo consiga trazer contribuições para as empresas familiares estudadas e para o meio acadêmico. Tendo em vista que o mesmo será realizado com o intuito de também servir de fonte de pesquisa para futuros graduandos que se interesse por tal temática, bem como para administradores que tenham o propósito de conhecer e colocar em prática a sucessão gerencial em empresas familiares.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira:

**Capítulo I - Referencial Teórico:** apresentam-se os aspectos conceituais da área e do tema estudado, relativos à qualidade nos serviços.

**Capítulo II - Caracterização da organização - o objeto de estudo:** descrição da organização investigada.

**Capítulo III - Metodologia:** apontam-se aspectos como: tipos de pesquisa, universo pesquisado e amostra, instrumento da coleta dos dados, dentre outros ítems.

**Capítulo IV – Apresentação dos Resultados:** demonstração dos resultados alcançados durante a coleta de dados da pesquisa.

Finalmente, apresentam-se as **Conclusões e Recomendações** do trabalho, **Referências e Anexo**

## CAPÍTULO I

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os aspectos relacionados ao tema sucessão gerencial, buscando esclarecer conceituação, principais pensadores, e outros itens pertinentes para que o tema possa ser mais bem compreendido.

#### 1.1 CONCEITOS E ASPECTOS DE SUCESSÃO

As pessoas vêm acumulando desde muito tempo, riquezas, e com isso no passar dos anos também se viu a necessidade de buscar meios de transferir essas riquezas para futuras gerações. No que se refere às organizações, não é incomum esse processo de transferência, chamado sucessão, apresentar muitas dificuldades. Neste sentido, pode-se dizer que, “um processo de sucessão muito bem planejado e conduzido pode garantir a transferência de uma empresa para os sucessores/herdeiros de um acionista”. (CORTESE, 1993, p. 117 ET AL).

O processo sucessório é assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado (BERNHOEFT, 1988). Assim,

... a fase da escolha do sucessor é provavelmente a mais difícil no processo, sobretudo quando a quantidade de sucessores potenciais é grande. O critério da escolha em algumas organizações pode ser a idade ou mesmo o gênero, embora esses não garantam que o escolhido possua qualificação necessária para o desenvolvimento presente e futuro da empresa (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007).

Uma sucessão pode geralmente ocorrer por várias causas, entre as quais está o falecimento do fundador da empresa, sua aposentadoria, algum problema de saúde, ou ainda, a transferência da gestão como forma de revitalizar a organização. Neste caso, tal processo torna-se algo que poderá acontecer em algum momento e em qualquer empresa.

Para Leone (1992) apud Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007, p.46), a sucessão gerencial pode ser definida como “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

De acordo com Venosa (2006, p.1) “suceder é substituir, tomar o lugar de outrem no campo fenômenos jurídico”. Na sucessão, existe uma substituição do titular de um direito.

Os significados e os sentidos do processo sucessório são formados pela visão coletiva e individual dos membros de uma empresa familiar. Tais agentes seja o fundador, filhos que atuam de alguma forma, filhos não inseridos e demais parentes de alguma forma envolvidos com o futuro da empresa, bem como funcionários de diversos setores expressam suas representações sociais de modo natural, na sua vivência no cotidiano da empresa. Com efeito, a sucessão em uma empresa familiar se inclui no âmbito do campo de discursos que os seres humanos, membros de uma empresa familiar, buscam expressar aspectos de sua vida organizacional. (ANTONIALLI et al, 2006, p.4)

A sucessão quando esperada, pode acontecer de ser mais equilibrada e menos frustrante, contando que todos os membros envolvidos terão alguma noção do tamanho da mudança que ocorrerá. Já na sucessão inesperada, muitas vezes podendo ocorrer por causas de falecimento, ou acidentes, o impacto tende a ser maior.

O processo sucessório acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. (ESTOL; FERREIRA, 2006, p.100).

O foco de pesquisa deste trabalho refere-se à sucessão familiar uma vez que os casos estudados tratam-se da ocupação por um membro da família de um cargo deixado para a geração seguinte.

### 1.1.1 Aspectos chave no processo de sucessão

Muitos são os aspectos que estão envolvidos no processo de sucessão, sendo cada um deles de relevante importância. Dentre eles, o presente trabalho apresenta a cultura organizacional, o clima organizacional, os conflitos e a motivação.

#### a) CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional não nasce de um dia para outro, leva-se um longo tempo, e pode influenciar o comportamento de todos os indivíduos da organização, tornando-se assim um elemento essencial, uma base de apoio para nortear a maneira como o trabalho deve ser efetuado no dia-a-dia de uma organização e é o que diferencia as empresas uma das outras.

As empresas possuem uma cultura organizacional, e quando se refere a empresas familiares a cultura tende a ser mais enraizada, de forma que os sentimentos pelos parentes membros das organizações, muitas vezes acabam se tornando o fator decisivo para os gestores na tomada de decisões. E às vezes as dificuldades são muitas nesse processo de sucessão. (AMENDOLARA, 1995).

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam. (CHIAVENATO, 2004, p. 65).

Para Robbins (2000) cultura organizacional é um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização distinguindo-as das outras. O mesmo apresenta que as pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- ✓ **Inovação e ousadia.** O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
- ✓ **Atenção ao detalhe.** O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- ✓ **Busca de resultados.** O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
- ✓ **Concentração nas pessoas.** O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.

- ✓ **Orientação para a equipe.** O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
- ✓ **Agressividade.** O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.
- ✓ **Estabilidade.** O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em oposição do crescimento.

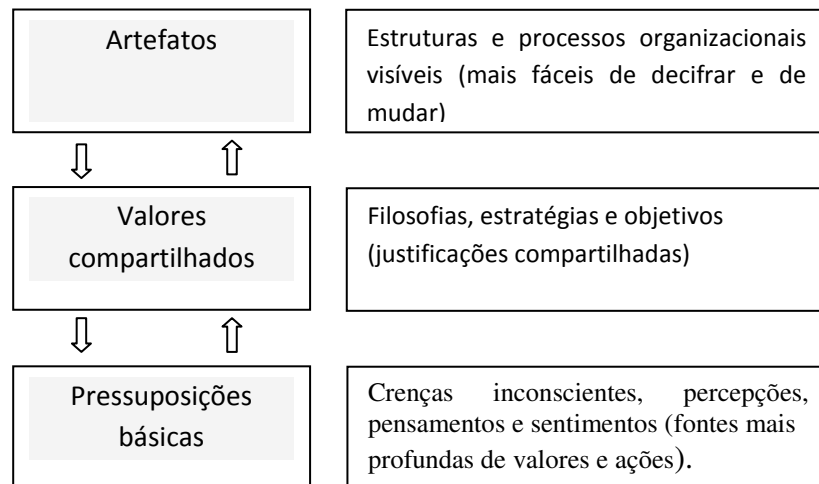
Já para Chiavenato (2005) a cultura de uma sociedade é compreendida através de valores, hábitos, costumes e usos, códigos de conduta, e através também de objetivos e tradições que são aprendidas com gerações mais velhas e passadas para as novas gerações. Nesse sentido, o autor conceitua a cultura organizacional como o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

Ainda, para Chiavenato (2005, p. 128) a cultura organizacional é quem constitui o DNA de uma organização e pode apresentar seis características principais:

1. Regularidades nos comportamentos observados: as interações entre os participantes se caracterizam por uma linguagem comum, terminologia próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
2. Normas: são padrões de comportamento e que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas.
3. Valores dominantes: são os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.
4. Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
5. Regras: são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos no grupo.
6. Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os clientes, fornecedores etc.

Segundo Chiavenato (2004), toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: o primeiro nível é o mais visível, constituído pelos artefatos, sendo estas coisas concretas que cada ser vê, ouve e sente quando se encontra com a organização, como por exemplo os serviços e produtos. Em seguida estão os valores compartilhados que constituem o segundo nível, e que são relevantes para as pessoas, fazendo com que façam o que fazem. E por último

as pressuposições básicas, constituindo o nível mais íntimo da cultura, sendo as crenças, sentimentos e pressuposições.



**Figura 1.** Os três níveis da cultura organizacional

**Fonte:** Chiavenato (2005, p. 168).

A cultura organizacional se caracteriza pela aceitação implícita de seus membros. É também reforçada pelo próprio processo de seleção que elimina as pessoas com características discrepantes aos padrões estabelecidos o que ajuda a preservar a cultura. (CHIAVENATO, 2004, p. 175).

Pode ser primordial para muitas empresas que a cultura organizacional seja levada em conta em períodos de mudança, assim como em períodos de diversificações ocorridos durante o ciclo de vida das organizações.

## b) CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas empresas o clima organizacional influencia o modo como as pessoas se relacionam umas com as outras, e se relacionam com seus clientes e fornecedores, podendo ser favorável ou desfavorável, o que poderá refletir no nível de satisfação dos membros envolvidos.

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos

efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Para uma abordagem mais compreensível sobre o tema de clima organizacional, é importante citar uma definição, que de acordo com Chiavenato (2005) é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os clientes, fornecedores etc.

O clima organizacional se dá no meio ambiente organizacional. Como é proposto no Quadro 01, onde expõe as quatro dimensões que influenciam o ambiente da organização:

<b>Resistência à mudança</b>	<b>Estresse</b>	<b>Liderança</b>	<b>Motivação</b>
Relacionamento com as mudanças.	Relacionamento com as ações do dia-a-dia.	Relacionamento líder/colaborador.	Relacionamento Intrapessoal.
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem estar dentro das organizações.	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

**Quadro 01.** Dimensões do Clima Organizacional

**Fonte:** Tagliocolo e Araújo (2007, p. 1)

Uma das ferramentas que os gestores têm utilizado ao longo do tempo para gerenciamento do clima organizacional é o diagnóstico do clima.

O diagnóstico do clima organizacional pode ser visto pelo gestor como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional. Para cada sujeito-trabalhador, o clima assume a forma de conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos de características como grau de autonomia ou de reconhecimento. É significativo lembrar que a unidade de análise no clima organizacional é a organização enquanto percebida pelos sujeitos e como suas dimensões são interpretadas, generalizadas e inferidas tais como ambiguidades vividas, autonomia, desafios, conflitos, equidade, colaboração, apoio, confiança e calor interpessoal (COELHO, 2011, p.170).

Existem vários tipos e subtipos de clima organizacionais. Souza (1978) os classificou como **clima desumano**, onde é dada excessiva importância à tecnologia; **clima tenso**, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem

levar a punições e/ou demissões e por último, o **clima de tranquilidade e confiança**, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar se de preceitos e do trabalho.

O clima organizacional tende a ser sempre de muita relevância para as organizações, sendo ele responsável muitas vezes pela imagem que a organização transmite para o mercado.

### c) CONFLITOS

Os conflitos podem estar presentes na maioria das empresas, o mesmo poderá aparecer mais facilmente no momento de escolher o sucessor e quem escolher. Tornando-se um ponto que poderá, dependendo do nível, prejudicar e comprometer o desenvolvimento da empresa.

Para Amendolara (1995), há diferença de concepção de objetivos em razão do choque de gerações, e que num determinado momento as contemporizações, o respeito, a paciência começam a afrouxar, e o conflito entre a velha geração e a nova geração tende a surgir, tornando o conflito algo inevitável. O mesmo autor reforça a sua afirmação, apresentando as principais diferenças entre estas gerações:

<b>Velha geração</b>	<b>Nova geração</b>
Forte resistência a correr riscos.	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios.
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa.	Grande tendência em usá-los para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa.	Deseja diversificar os negócios.
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.	Deseja a profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa.	Deseja distribuir mais dividendos e lucros aos acionistas.
Recusa em partilhar o poder.	Deseja maior participação de poder.

**Quadro 02:** As diferenças de concepção de objetivos em razão do choque de gerações.

**Fonte:** Amendolara (1995, p. 24)



Segundo Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) a decisão emocional é uma das características que podem existir em várias empresas, até mesmo naquelas que são consideradas como não familiares. No entanto, nas empresas que são familiares a incidência desse tipo de decisão é maior e envolve geralmente relações familiares.

Quando se trata de empresa familiar os problemas vão além da empresa, estes podem ser transformados em grandes conflitos, porque nem sempre os empresários conseguem solucionar os problemas de forma racional, e estes são levados para o lado pessoal e emocional, o que dificulta muito na tomada de decisões. (RIBEIRO et al, 2010, p.3).

Para Amendolara (1995), antecipar-se ao conflito através da preparação planejada da sucessão é a regra de ouro, suscitando várias perguntas, cujas respostas podem indicar o caminho.

Sucessão	QUEM ficará encarregado? QUANDO acontecerá? COMO ocorrerá?
Participação	QUEM pode/não pode fazer parte da empresa? QUANDO não podem mais entrar? COMO você determina autoridade? QUE preparação é necessária? E se não funcionar?
Remuneração	QUEM pode possuir ações? COMO você avalia e paga membros da família?
Responsabilidade	E se houver um divórcio? QUE responsabilidade você tem em relação à comunidade? QUE responsabilidade você tem em relação a empregados mais antigos? QUE responsabilidade você tem em relação a outros membros da família?

**Figura 03** - Principais Fontes de Conflito na Sucessão

**Fonte:** John Ward, Keeping the Family Business Healthy (apud COHN, 1991) adaptado FLORIANI; RODRIGUES, 2000.

Um relacionamento entre pessoas de diferentes ideias, pensamentos, atitudes e comportamentos podem estar constantemente vulneráveis a conflitos.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. Sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educam a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um etos familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens. (LODI, 1998, p.07).

De acordo com Robbins (2000) no momento em que os conflitos se tornam grande demais e chegam a prejudicar a eficácia do grupo, nesse momento os gerentes precisam agir para reduzi-los.

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidade podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização de seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. (ROBBINS, 2000, p. 269).

No entanto, os conflitos poderão surgir tanto na empresa familiar, como não familiar. Ao surgirem na familiar, a resolução dos conflitos tende a ser mais demorada, pois se refere a membros de uma mesma família, onde as decisões são tomadas emocionalmente. Já na organização não familiar, tende a ser menos conturbado, onde são resolvidos na maioria das vezes pela razão.

#### d) MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser entendida com uma força interna, podendo também está diretamente ligada à qualidade de vida das pessoas, levando-as a agirem para alcançar os seus objetivos. E isso tende a afetar o modo de como essas pessoas trabalham quando não houver meios motivacionais para o seu estímulo enquanto executar as tarefas.

Chiavenato (2005 p.241) enfatiza que motivar pessoas, almejando atingir elevados padrões de desempenho na organização é hoje uma questão fundamental num mundo onde a

concorrência atinge altos níveis, e que a motivação pode garantir a sobrevivência das organizações. Sendo assim o autor conceitua a motivação como:

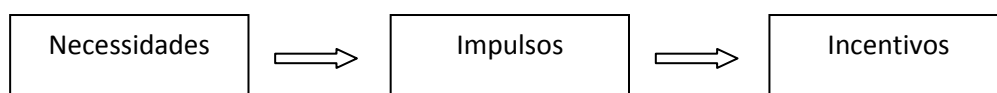
Um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos.

Para Robbins (2000, p.342) “A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Já para Maximiano (2007, p. 250) “A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento”, e que tem três propriedades:

- Direção: o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
- Intensidade: magnitude da motivação.
- Permanência: duração da motivação.

Em um sentido sistêmico, Chiavenato (2005, p.243) diz que a motivação consiste em três elementos interagentes e interdependentes: A necessidade, sendo um estado interno que, quando não satisfeita, cria tensão e estimula algum impulso nas pessoas, visando a sua redução ou atenuação. Os impulsos, sendo ele o responsável pelo alívio da dor, gerando um comportamento de busca e pesquisa para encontrar objetivos ou incentivos. E os incentivos, que é definido como algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso.



**Figura 2.** Simplificação do processo motivacional  
**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 244)

Dentro do contexto de motivação, existe uma abordagem bastante conhecida, é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo Robbins (2000, p. 345) a

hipótese formulada por Maslow, é de no interior de cada ser humano existe uma hierarquia dos cinco conjuntos de necessidades, são eles:

- ✓ Necessidades fisiológicas. Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- ✓ Necessidades de segurança. Inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- ✓ Necessidades de associação. Inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- ✓ Necessidades de estima. Inclui fatores internos de estima, tais como auto-respeito, amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, conhecimento e consideração.
- ✓ Necessidades de auto-realização. Inclui crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.



**Figura 3.** A Hierarquia de Necessidades de Maslow  
**Fonte:** Robbins (2000, p. 344)

A pirâmide representa o nível de hierarquia onde as necessidades são classificadas de acordo com sua importância.

Portanto, a motivação aparece como um fator muito relevante para as organizações e para os indivíduos em geral, onde se busca através desta, aumentar a produtividade e diminuir do absenteísmo, além de melhorar o relacionamento dentro da organização e buscar atender aos objetivos dos indivíduos.

## 1.2 CONTINUIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Algumas das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, independentemente do seu porte, podem estar relacionadas à sua sobrevivência no longo prazo quando se trata da transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores, a sucessão familiar.

Quando se trabalha em família, surgem várias idéias e atitudes para se dar continuidade ao trabalho do fundador. É preciso compartilhar uma visão comum, para que se tenha harmonia no ambiente da empresa familiar e essa se perpetue por várias gerações, essa é a máxima determinada quando se propõe a se fazer tal negócio. É válido salientar que quando não se tem um ambiente harmonizado, é bastante provável que essa empresa mais cedo ou mais tarde passe por maus momentos, pois certamente a empresa será forçada a perder o controle de propriedade da empresa, podendo assim tornar-se ela pública ou sendo vendida. (SILVA, et al, 1999).

Senge (2006) apud Nakayama et al (2010) sugere um caminho onde a organização possa conseguir construir um modus operandi, que integre as partes para o alcance de um objetivo comum, que é o sucesso da empresa. E, para trilhar este caminho, ele sugere que a organização, por ela mesma, abra-se ao aprendizado contínuo, se recriando continuamente, se transmutando de uma “organização que visa apenas sobreviver” para uma organização inteligente com capacidade de aprender rapidamente, prontificando-se a enfrentar os desafios da dinâmica acelerada do mercado cada vez mais competitivo - expandindo sua capacidade de criar seu próprio futuro.

Para longevidade da empresa é necessário que se tenha um ambiente organizado, criando cargos bem definidos e delimitando funções a ser exercidas pelos membros da família e da diretoria de forma clara, isso possibilitará um desempenho de função mais eficiente, fazendo com a empresa tenha um tempo de vida maior. (SILVA et al, 1999, p.3)

Na opinião de Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), os problemas que dificultam a sobrevivência da maioria das empresas familiares são variados, mas com frequência estão relacionados a conflitos familiares, sucessão e profissionalização.

Bernhoeft (1988) cita outros problemas ligados à sucessão tais como: a divergência entre sócios; as diferenças muito marcantes na participação acionária entre sócios; o fundador encarar a empresa apenas como meio de gerar segurança para os filhos; insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa por falta de orientação estratégica e operacional; insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador em relação ao futuro tanto da empresa quanto dos familiares e; mais grave ainda, quando o sucessor não consegue conquistar espaço próprio na estrutura familiar, na empresa e junto ao fundador.

Para que a empresa possa ter seu ciclo de vida longo, é necessária uma análise aprofundada do ambiente externo e interno, desenvolvendo um trabalho que possa unir a empresa como um todo, Recursos humanos, Financeiro, Produção e Marketing interagindo com o ambiente de negócios da organização (SILVA et al, 2009, p.4)

Bernhoeft e Castanheira (1995) apud Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007, p.17-19) indicam 22 recomendações que podem ser aplicadas para garantir a continuidade da empresa familiar, levando em conta as variáveis e as características de cada situação empresarial:

- Os assuntos sucessão e profissionalização devem ser discutidos pelos sócios o mais cedo possível.
- O sucedido (a pessoa a ser substituída) deve participar do processo de sucessão, ou pelo menos contribuir com o seu aval.
- Deve haver um clima favorável à existência da comunicação, pois tanto os conflitos presentes como os futuros precisam ser trabalhados.
- É fundamental que todos os integrantes da família que possam interferir no trabalho participem do processo sucessório.
- O comportamento dos familiares pode altera-se com a ausência do fundador, sendo isto considerado com muito realismo e crueldade.
- A profissionalização da sociedade significa criar uma consciência societária entre os herdeiros, enquanto a profissionalização da gestão relaciona-se com organogramas, descrições de cargos, manuais etc. Portanto, não devem ser confundidas e a profissionalização da sociedade deve ser desenvolvida desde o início, sendo um agente conscientizador.
- Os herdeiros devem ser conscientizados de que receberão uma sociedade imposta, na qual os membros não se escolheram, e não herdaram uma empresa para serem donos. A continuação da empresa está contingente à viabilização da sociedade.
- Os sócios não devem se iludir, imaginando que um documento legal, redigido por um brilhante jurista, será suficiente. Uma peça jurídica não substitui o entendimento e o compromisso entre as partes; ela pode ser útil em situações de litígio, portanto deverá ser produto ao entendimento.
- O modelo de sociedade deverá estar adequado à realidade atual, muitas vezes deixando de lado o modelo praticado pelo fundador.

- A missão da sociedade deverá ser formulada de forma participativa, a fim de se obter comprometimento.
- Um acordo societário ou um compromisso familiar deve ser feito de forma a gerar entre os membros comprometimento, confiança e cumplicidade.
- O acordo deve priorizar o coletivo (a continuidade da empresa), mas não pode desconsiderar a realização individual dos seus componentes.
- Os participantes devem ter outras fontes de realização profissional além da empresa familiar.
- A empresa deve possuir mecanismos e critérios para a entrada e a saída dos membros da família.
- No acordo devem ser consideradas certas questões relevantes, como remuneração do capital e do trabalho, políticas para reinvestimentos, venda de participações, fusões, incorporações e venda de ativos.
- Vários outros assuntos devem ser regidos por normas, como: utilização dos serviços da empresa e seus funcionários, verbas de representação, viagens ao exterior, uso de veículos, cotas de combustível jardineiro etc.
- Uma holding, per si, não pode ser caracterizada como a solução de todos os problemas, pois as vaidades humanas e os conflitos (presentes e futuros) não são resolvidos por decreto.
- Os acionistas devem receber treinamento em nível de gestão empresarial.
- É importante resgatar e registrar, da forma mais didática possível, a história da sociedade e seus fundadores.
- Deve ser formalizado para a organização um elenco de valores (filosofia) e prioridades.
- Deve existir um código de ética.
- Os dois grupos (societário e gerencial) devem partir para uma gradual separação entre propriedade e gestão.

A sustentabilidade e continuidade das atividades empresariais dependem de pessoas capacitadas e motivadas a manterem as ações organizacionais, assim, podendo contribuir para a sua existência e garantir um futuro crescente para a organização, tendo a preocupação constante com o desenvolvimento da empresa, e o comprometimento de todos os membros envolvidos, sejam com laços familiares ou não.

### 1.3 EMPRESA FAMILIAR: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA

Diante de um mercado tão competitivo, as empresas familiares vêm ocupando grande espaço no empreendedorismo brasileiro.

No decorrer da história, as famílias foram passando por uma série de classificações, de acordo como iam se modificando as estruturas sociais onde residiam, ora mostrando a predominância do poder feminino (família matriarcal), ora transferindo para o masculino (família patriarcal), como na época moderna. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

De acordo com Lodi (1998), considera-se empresa familiar a empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador.

As empresas familiares estão sendo estudadas cada vez mais pelos pesquisadores e consultores. No Brasil, particularmente, esses trabalhos estão concentrados no relato de fatos da realidade das organizações ou de aspectos da troca de comando. Estão presentes no mundo todo. Normalmente são identificadas apenas como de pequeno porte, mas de desenvolvem e podem tornar-se grandes organizações. (MOREIRA JR., BORTOLI NETO, 2007, p. 1)

Para Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa como a propriedade é controlada, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os que fazem parte da diretoria.

Devido ao entrelaçamento de parentesco, direção e propriedade nas empresas familiares, os valores familiares – mantidos pelos administradores – são muitas vezes transferidos para o negócio. Para os membros da família, essa situação pode criar um sentimento de respeito à herança, que por sua vez, ajuda a estabelecer um sentido de identidade e compromisso. No fim, não existe nada como o fato de ter seu nome como marca para criar uma sensação de orgulho e responsabilidade. (CEJA; TÁPIES, 2011).

No Brasil pesquisas mostram que as empresas familiares geram cerca de dois milhões de empregos, com participação no PIB representando aproximadamente 12% no setor de agronegócios, 34% na indústria e 54% no setor de prestação de serviços e dentre as oito milhões de empresas que o Brasil possui 90% são empresas familiares, principalmente as pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2008).

De acordo com Amendolara (1995), a origem da empresa familiar pode ser encontrada sob três básicas formas:

- a) Um empreendedor audaz e trabalhador, detentor de certa tecnologia, inicia a empresa, em geral com o auxílio da própria família e alguns subalternos.
- b) Compra de uma empresa já existente e decadente que o gênio do empreendedor vai transformar numa empresa grande. Às vezes um genro herda ou assume um negócio do sogro,



sem grande expressão, mas sua capacidade de trabalho e competência farão com que se transforme num poderoso grupo.

c) Um grupo de técnicos, colegas de faculdade, tem um projeto, arranja capital e, com trabalho e tecnologia, gera uma grande empresa.

A empresa familiar pode corresponder a uma imagem da instituição de capital fechado, onde os membros da família tendem a usufruir do capital entre si.

A permanência da família nos negócios implica na expressão de algumas particularidades, ou seja, a constatação, de alguns aspectos, como laços de família, esposas ou filhos no conselho administrativo, valores institucionais da firma identificados com aqueles da família, ações praticadas por um membro da família afetando a empresa, parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência e a posição do parente na empresa influem em sua colocação familiar. (ANTONIALI et al, 2006, p.3)

A empresa segundo Lodi (1993) é considerada familiar apenas quando passa para a segunda geração, pois se antes disso acontecer, ela é apenas uma empresa pessoal ou “empresa da família”.

Segundo Silva et al (1999, p. 5), para ser enquadrada como empresa familiar, a organização deve reunir as seguintes características:

1. A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário;
2. A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
3. Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
4. A família determina o processo sucessório da empresa.

As pessoas que trabalham em uma empresa familiar algumas vezes se sentem em um ambiente mais confortável, pelo fato de serem proprietários, ou fazerem parte da família dos proprietários. O contrário também pode ocorrer, sendo que algumas vezes podem perder o profissionalismo decorrente do ambiente familiar confortável, confundindo assim esse profissionalismo com a forma de se trabalhar no meio de familiares, e sabendo que poderão agir da forma que desejarem.

Para Amendorala (1995), a estrutura de poder na empresa familiar, excluídas aquelas realmente profissionalizadas, pode ser classificada, conforme seu grau de concentração, em três categorias: a primeira é o poder absoluto do controlador, não compartilhado, a segunda é

o poder bastante concentrado, mas compartilhado em parte com outros membros da família; e a terceira e última é o poder semidelegado (profissionalização parcial).

Lethbridge (1997), entre os vários tipos de empresas familiares, menciona três tipos como os mais fortes. O primeiro tipo é a tradicional, onde o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a híbrida, que tem o capital aberto, mas que a família ainda detém o controle, tendo mais profissionais não familiares. E no terceiro tipo, é possível destacar a influência familiar na maioria das decisões, mantendo influência através da participação acionária significativa.

A empresa e a empresa familiar, em si, ambas são uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares, em que pese haverem diferenças claras no contexto administrativo-gestor de cada uma delas. Ou seja, na empresa não-familiar (aberta), a gestão é atribuída a quem de direito por competência, por merecimento, por experiência, dentre outros atributos. Já na empresa familiar, a gestão pertence, inicialmente, ao fundador, o qual a passará a um herdeiro, muitas vezes mesmo que ele não possua competência e experiência para assumir tal encargo. É aí que reside uma das maiores diferenças, entre uma empresa familiar e uma não familiar (FLORIANI; RODRIGUES, 2000, p. 303).

Lodi (1986, p. 4-5) apud Nascimento (2008) ressalta uma série de pontos fortes em organizações familiares:

1. A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.

2. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. O nome pode ser tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco ou forte circulação em Brasília.

3. A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma.

4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos acionistas.

5. O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no escritório central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução.

6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.

7. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Portanto, o processo de sucessão exige das empresas certa preparação, o que ainda assim, poderá não garantir seu sucesso da organização. Podendo ser exercida pelos membros da família, visando uma continuidade do negócio, como também por outras pessoas que não sejam da família, e sejam capacitadas.

### 1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares tendem a apresentar características comuns, características básicas, o que faz com que seus laços familiares, possam de certa forma determinar o direito de sucessão para os cargos na direção da organização.

Benhoeft (1989) apresenta algumas características das empresas familiares:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços familiares extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação, caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor de fins de semana e etc;
- Postura de austeridade, no vestir-se ou na forma de administrar;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- Dificuldade na separação entre o que é racional e emocional, se deixando levar mais para o emocional;
- Jogos do poder, prevalecendo à habilidade política.

Empresas familiares são normalmente mais interessadas no desenvolvimento de seus funcionários e das comunidades nas quais atuam e promovem, de forma ativa, o comportamento positivo. Essa diferença é provavelmente muito importante na formação da abordagem para as pessoas. (CEJA; TAPIES, 2011, p. 34).

Quando se trata de fazer negócios, empresas familiares competem no mesmo ambiente empresarial que outras empresas presentes no mercado. Já em termos de níveis de competitividade, valores, lealdade e comprometimento da visão de longo prazo, podem-se propiciar à empresa familiar um diferencial competitivo significativo em relação às demais. A dinâmica emocional entre os membros da família proprietária frequentemente ofusca o foco em recursos que poderiam ser mais bem utilizados em relação às ações concorrenciais e faz com que o planejamento da sucessão se torne fator crítico à sobrevivência empresarial. (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Para Bernhoeft (1989), é necessária a conscientização por parte de todos os proprietários e administradores de organizações, independentemente do seu porte, que o planejamento das organizações deve basear – se em quatro níveis:

- Estratégico: norteia todos os planejamentos futuros da empresa. Define os objetivos a serem atingidos em um prazo, e deve ser analisado e discutido entre os proprietários;
- Patrimonial: sendo de grande importância para o convívio familiar e desempenho da empresa, sendo também discutido pelos familiares e pelos proprietários, vislumbrando novos empreendimentos;
- Continuidade: envolve fundamentalmente a discussão do futuro da liderança empresarial e sua preparação do cargo, discutindo as regras e os critérios que orientarão os candidatos a sucessão;
- Contingência: é neste nível onde se busca preparar a empresa, familiares e gestores para crises inesperadas, tanto no âmbito econômico e financeiro, como em um eventual afastamento do líder principal.

Estudos que visavam caracterizar a cultura de empresas familiares verificaram que nessas organizações (MACEDO, 2001 apud ANDRADE et al, 2010):

- I. Superestimam-se as relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, enfatizando-se a confiança mútua;
- II. Valoriza-se a antiguidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- III. Exige-se dedicação, postura de austeridade e fidelidade em relação à organização;
- IV. Prevalecem aspectos emocionais quando decisões têm que ser tomadas;

- V. O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações entre chefias e seus subordinados;
- VI. Preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
- VII. O processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisões estabelecendo um padrão de decisão mais espontâneo, improvisado e por impulso;

A provisão de cargos, promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

As empresas familiares são permeadas de conflitos e o crescimento da família normalmente é superior aos cargos da organização, nesse sentido a governança tem importante papel, na medida em que pode reduzir conflitos e criar o espaço para que os familiares que não serão gestores tenham contato e poder de decisão na empresa. (MOREIRA JR.; BORTLOLI NETO, 2007, p. 5).

Podem existir sempre algumas dificuldades em empresas familiares, como a de delegar poder de decisão. Isso muitas vezes quando ainda gerida pelo seu fundador, e onde o mesmo age por seu ego, intuíto e sua autoestima ligados ao negócio que tem dificuldade de renunciar ao controle. Tornando comuns os fatos ocorridos no dia a dia da empresa terem o perfil do fundador. Fazendo com que até uma simples seleção de colaboradores seja feita com base na sua empatia e confiança despertadas em sua pessoa.

Segundo Lodi (1998) apud Andrade et al (2010) existem algumas desvantagens que deixam as empresas familiares em posição inferior com relação às organizações não familiares:

- As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, havendo a interferência de fatores emocionais na tomada de decisão;
- Os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições;
- Funcionários membros da família proprietária aproveitando-se da intimidade e do poder que possui internamente em sua maioria não são muito dedicados à designada função;
- A facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa;
- A promoção de pessoas sem qualquer requisito baseando-se apenas no grau de confiança;

- A contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente, esquecendo-se de qualificá-los quanto a sua competência para ocupar o cargo a ele destinado;
- A falta de planejamento para execução de tarefas internas tendo como critério apenas o ponto de vista dos familiares.

Motta (2001) apud Nakayama (2010) et al afirma que para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, por meio do incentivo à colaboração, de práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal. Diminuindo, assim, as resistências prejudiciais às mudanças que são por sua vez, inerentes a qualquer mudança organizacional, incluindo-se o processo de sucessão.

A reflexão sobre a separação entre a propriedade (posse) e a gestão é muito profunda, pois traz à tona o grande conflito entre os sistemas família, empresa e propriedade. Quando existe a aproximação entre posse e gestão, surge a confusão entre os sistemas, ou seja, a empresa pode começar a trabalhar para suprir somente as necessidades da família detentora da sociedade, fazendo com que a gestão fique baseada totalmente na emoção e nos objetivos familiares. (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007, p. 34).

De acordo com uma pesquisa que os autores Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), fizeram com 200 (duzentas) empresas familiares de pequeno e médio porte no Brasil, procurando traçar uma fotografia do processo sucessório, observou-se um bom planejamento no momento da sucessão, pode não garantir um melhor dos resultados, mas pode aumentar bastante a possibilidade de alcançá-lo. Durante essa pesquisa os autores também puderam verificar que as maiores dificuldades pelas quais essas e muitas empresas passam no processo sucessório são:

- ❖ Falta de planejamento;
- ❖ Preparo inadequado e grande número de herdeiros;
- ❖ Conflitos familiares e divergências entre sócios;
- ❖ Influência de funcionários, fornecedores, bancos e clientes;
- ❖ Centralização do poder pelo fundador;
- ❖ Herdeiros sem vocação ou com falta de interesse;
- ❖ Dificuldade em escolher o sucessor;

- ❖ Os fundadores dão mais importância ao fazer e não ao planejamento;
- ❖ Os fundadores muitas vezes não acreditam na capacidade dos filhos;
- ❖ Os fundadores tem medo de ficar sem o comando da empresa;
- ❖ A relação do sucesso da empresa com a figura do fundador.

A vontade de prolongar o funcionamento da organização para as gerações futuras podem transformar a gestão familiar num modelo admirado de gestão.

### 1.3.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Devido às crescentes mudanças no perfil do trabalhador e modificações no mundo, após a globalização, as organizações e seus colaboradores estão buscando o caminho da profissionalização para assim, aumentarem as chances de alcançar o seu espaço num ambiente altamente competitivo como o atual.

Na empresa familiar, a profissionalização pode ser também uma etapa complicada, quanto a sua implementação, pois poderão existir muitas mudanças nas relações familiares e na gestão.

Segundo Lodi (1993), profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Valendo ressaltar que o sucesso da profissionalização dentro da empresa, dependerá do estabelecimento de regras profissionais que sigam a eficiência e a eficácia.

O processo de profissionalização não é imune às dificuldades, mas, apesar dessas, deve ser visto como um ponto indispensável para a gestão organizacional. (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007, p. 7).

Algumas pessoas podem confundir profissionalização com controle acionário, imaginando que a primeira exista apenas nas empresas com capital de tal modo pulverizado que o controle se exerça com baixíssimo percentual, através de procuração, como em algumas grandes multinacionais, sem um controlador visível – quer seja pessoa física ou jurídica. (AMENDOLARA, 1995, p. 44)

A profissionalização dentro da organização consiste em separar os objetivos individuais dos objetivos da instituição, estabelecendo critérios de avaliação e seleção, buscando através dessa profissionalização, encontrar o candidato com o perfil ideal, capaz de exercer todas as funções inerentes ao cargo, com competência, para suceder a gerência. E a profissionalização na empresa familiar remete a dois aspectos distintos, sendo que o primeiro é a seleção das pessoas capazes de assumir cargos e exercerem com competência as suas funções. (ÁLVARES, 2007)

As organizações poderão ser bem sucedidas, quando houver profissionalização entre todos os seus membros, desde os proprietários até todos os colaboradores, independentemente de suas funções.

O tema profissionalização assume mais de uma conotação entre os autores. Desde a substituição total dos membros familiares por executivos profissionais não pertencentes à família até uma transformação no sistema de gestão na empresa, em que o gerenciamento pioneiro transforma-se gradativamente em uma administração profissional que possa contar com participantes pertencentes à família, com a condição de terem a qualificação necessária para a atuação em um cargo da empresa. (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007, p. 29).

Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), ainda perceberam na profissionalização as seguintes vantagens: a) Maior competitividade; b) Potencialização do quadro de colaboradores; c) Redução de conflitos pessoais; d) Decisões mais racionais; e) Aumento da sobrevivência da empresa no longo prazo.

Em meio às diversas dificuldades que poderão surgir dentro desse processo, quando a importância do mesmo não é levada em consideração, a profissionalização é uma das mais citadas por vários autores.

#### 1.4 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Gonzalez et al (2006), existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional. A sucessão familiar acontece, para esses autores, quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família ocupa o cargo deixado para a geração seguinte. Em se tratando da sucessão profissional, é quando a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais



contratados, em que, o gestor tem maior facilidade de recrutamento e seleção, revelando ser uma boa opção, visto que um executivo profissional pode elevar o nível de conhecimento nas empresas familiares.

Uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, quanto a sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007, p.45).

Dessa forma, para Bernhoeft (1991, p. 21), o processo sucessório em empresas familiares “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar”. Já, Lodi (1993, p. 21) afirma que “o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza”.

O processo de sucessão é algo inevitável dentro de uma empresa familiar, e acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças, que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles, que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. Em outras palavras, as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura. (FERREIRA; ESTOL, 2006)

Dentre as implicações que existem em uma empresa familiar, o processo sucessório tem profunda relevância por que diz respeito ao futuro dessas organizações. Por ser patrimônio de uma família, a tendência é que um membro dela dê sequência na administração da empresa; essa pessoa pode ser um filho ou qualquer parente desconfiança do proprietário (SANTOS, 2008, p. 10).

A sucessão na empresa familiar como transferência possui dois aspectos importantes e que se relacionam com o seu resultado: a importância do aspecto preventivo e a atitude do empresário diante da sucessão. (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007, p.48)

Segundo Oliveira (1999) apud Simões (2008), os processos de sucessão em empresas familiares podem ocorrer na forma de transferência do poder para um executivo familiar ou para um não familiar. Há vantagens na primeira situação, caso o herdeiro seja competente e esteja preparado para o cargo. Este deve ser capacitado desde, sua juventude e, com isso, adquirir profundo conhecimento do negócio e de suas responsabilidades. Se um sucessor assumir o cargo sem apresentar as características e a capacitação necessária, é bastante provável que a empresa venha a entrar em crise. A sucessão familiar mal conduzida seria outro motivo da mortalidade empresarial. Dentre as desvantagens da sucessão dentro da

família, o autor aponta: disputa pelo poder; falta de consenso na escolha do sucessor, que deveria contar com o apoio da maioria; adoção de critérios de escolha propícios para a manutenção da estabilidade do clima familiar que contrariam os critérios convenientes aos negócios.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando: [...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Segundo Bernhoeft (1989) apud Floriani e Rodrigues (2000), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente àquilo que lhe afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos.

Já para Amendolara (1995), participam desse processo quatro personagens: o presidente, o sucessor presuntivo, a família e a empresa, chegando a os comparar com as quatro partes da maçã. O autor afirma que o processo de administrar uma sucessão depende, como um todo, da capacidade de conciliar essas partes da maçã, acomodando os interesses de cada uma delas, de modo que, ao final do processo não haja perdedores, de acordo com o quadro 04:

<b>Presidente</b>	É o controlador, a pessoa física diretamente ou através de Holding.
<b>Família</b>	Parentes que podem aspirar à sucessão (filhos, esposa, netos, irmão).
<b>Herdeiro Presuntivo</b>	Alguém que, por desejo do presidente ou da família ou por sua vontade, aparece como o mais provável sucessor.
<b>Empresa</b>	Corpo de profissionais executivos que, temendo as consequências da sucessão, procura zelar pelos seus interesses na empresa e também pode pressionar.

**Quadro 04:** Definições dos participantes do processo sucessório

**Fonte:** Amendolara (1995, p. 48)

Considerando o sucessor, Amendolara (1995) defende que desenhar o perfil correto do sucessor, preparando-o ao longo do tempo, é tarefa que se impõe como premissa para sucessão. Defende ainda que o nem sempre ser capaz e inteligente são suficientes para resolver a questão sucessória, e sim, outros fatores como os sentimentais, políticos e financeiros. No quadro 05 o autor procura mostrar os pontos positivos negativos para traçar o perfil do sucessor a seguir:

Positivo	Negativo
Conhecer a fundo o negócio que vai dirigir.	Entrou no negócio há pouco tempo em razão da necessidade de promover-se a sucessão.
Gostar da atividade e do negócio.	Não tem nítida vocação para o negócio.
Capacidade de empreendedor.	É apenas um bom executivo, um tocador de obras.
Sólida formação acadêmica, nível de graduação e pós-graduação ligado quanto possível à atividade da empresa.	Formação acadêmica fora da área.
Capacidade de liderança.	Pouca capacidade para liderar pessoas.
Sólida formação moral e caráter firme.	Gosta de vida social; é um colunável.
Vida familiar estável.	Tendência a sérios desequilíbrios familiares.
Capacidade política para acomodar eventuais problemas sucessórios.	Encontra dificuldades nessa área.

**Quadro 05:** Pontos positivos e negativos do perfil do sucessor

**Fonte:** Amendolara (1995, p. 42)

Para Bernhoeft (1988), o encaminhamento do processo sucessório nas empresas familiares passa a ter uma influência na sobrevivência e expansão da empresa, embora continue sendo relegado ao segundo plano tem sido na maioria das vezes extremamente complexo devido as seguintes razões: divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcante na participação acionária; divergências entre familiares e; insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Diante do exposto, pode-se perceber que muitos são os aspectos que envolvem o processo de sucessão, quando se trata de uma empresa familiar, por suas peculiaridades, esse

processo tende a ser mais cauteloso, onde os membros da família estão envolvidos num mesmo processo, processo esse que está buscando a continuidade da organização.

## CAPÍTULO II

### 2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Nesta seção são apresentadas algumas informações sobre o ambiente em que foi realizado a pesquisa. Visa interar o leitor acerca das características principais das organizações estudadas.

#### 2.1. LIVRARIA DOM BOSCO

A empresa Geni de Araújo Silva, conhecida pelo seu nome fantasia Livraria Dom Bosco, possui CNPJ: 08.877.441/0001-88, foi fundada em 1972 pelo seu fundador João Bosco de Araújo, que deu origem ao nome fantasia da empresa. O mesmo faleceu em 21 de fevereiro de 2009.

Atualmente a organização é gerida em gestão compartilhada por sua 2ª geração, onde os atuantes são os três filhos do fundador: o Gerente Administrativo (entrevistado), a Gerente Financeira e a Gerente Comercial, ambos assumiram a organização desde o falecimento de seu pai, o fundador. Os gestores têm, ou estão buscando, a formação superior, estando o gerente administrativo cursando o superior em economia, o gestor financeiro concluído o curso de enfermagem e o gerente comercial concluído o curso de administração de empresas.

O quadro de colaboradores é formado por 19 funcionários atuantes na empresa, onde alguns ingressaram após o processo sucessório. Situa-se na Avenida Pedro Firmino, nº 62, Bairro Centro, na cidade de Patos – PB.

O varejo e os órgãos públicos, principalmente prefeituras, formam o seu público-alvo. Neste caso, atende não apenas a cidade de Patos/PB, mas também as cidades circunvizinhas, tais como: Malta, Cacimba de Areia, Santa Terezinha e etc.

Seus principais produtos são papelaria, automação comercial, móveis para escritório, artigos para presentes e livros, entre outros.

A empresa se destaca das demais da cidade quando relacionadas ao seu porte físico, ao tempo de estabilidade e a diversidade de produtos oferecidos.

Para tanto, fez-se necessário para maior conhecimento sobre o objeto estudado, apresentar alguns aspectos sócio-demográficos das pessoas abordadas na pesquisa, como pode ser visto no quadro 06:

Faixa Etária	Entre 20 a 50 anos
Gênero	63% Feminino
Escolaridade	53% Ensino médio
Carga horária semanal de trabalho	Entre 40 a 50 horas
Tempo na atual empresa	Entre 3 a 15 anos
Tempo que deseja trabalhar na mesma	Acima de 10 anos
Fator prioritário em uma direção	Ética
O que fazer após desligamento	Exercer outra atividade

**QUADRO 06:** Dados coletados das pessoas abordadas na Livraria Dom Bosco

**Elaboração:** Própria (2012)

## 2.2 BETO PEZÃO

Já a empresa Herberth de Oliveira Araújo & Cia Ltda, de CNPJ: 41.154.238/0001-59, e conhecida pelo seu nome fantasia Beto Pezão Construção, foi fundada por Francisca Maria Oliveira de Araújo e Herberth de Oliveira Araújo (mãe e filho), no ano de 1993. Como funcionários a empresa só contava com o trabalho de seus fundadores. Fundadores estes que vieram a falecer.

Atualmente a organização é gerida pela esposa do fundador Herberth de Oliveira Araújo, mais conhecido como Beto Pezão. A mesma é sócia diretora administrativa e cursando o 7º período do curso bacharel em Direito e foi a respondente durante a pesquisa nesta empresa.

O quadro de colaboradores é formado por (4) quatro funcionários atuantes. Situa-se desde sua fundação na Rua Leôncio Wanderley, nº 78, Bairro Centro na cidade de Patos – PB.

Como principais produtos estão os materiais de construção civil. Tornando-se assim, como público-alvo, todos aqueles que estão ligados a esse setor de grande crescimento nessa

região nos últimos tempos. E por esse motivo, a empresa em questão se destaca por sua credibilidade no mercado, credibilidade esta, garantida pelo seu fundador.

E como parceiros e fornecedores estão as empresas Famastil, Sil, Tinta Lux, Misu, Dantas, Krona entre outros.

Para tanto, fez-se necessário para maior conhecimento sobre o objeto estudado, apresentar alguns aspectos sócio-demográficos das pessoas abordadas na pesquisa, como pode ser visto no quadro 07:

Faixa Etária	Entre 35 e 50 anos
Gênero	Feminino
Escolaridade	Ensino médio
Carga horária semanal de trabalho	Entre 25 a 40 horas
Tempo na atual empresa	Entre 5 a 15 anos
Tempo que deseja trabalhar na mesma	Acima de 10 anos
Fator prioritário em uma direção	Ética e Conhecimento
O que fazer após desligamento	Exercer outra atividade

**QUADRO 07:** Dados coletados (maioria) das pessoas abordadas na Beto Pezão

**Elaboração:** Própria (2012)



## CAPÍTULO III

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é mostrado o caminho metodológico percorrido para o alcance dos objetivos anteriormente propostos para este trabalho científico.

Neste sentido, nas páginas seguintes, poderão ser visto aspectos que vão desde as perguntas que norteiam esta pesquisa, passando pelos conceitos sobre a natureza e classificação do estudo, o método que o embasa, os critérios que foram utilizados para escolher o caso sob investigação, os instrumentos para coleta de dados e, por fim, como foram analisados os dados após a sua obtenção.

#### 3.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo buscou analisar como ocorreu o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares.

Para tanto, foi empregada a **abordagem qualitativa**, optar por essa abordagem, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2009, p. 79).

Esta perspectiva se adéqua à proposta deste estudo, uma vez que se pretendeu investigar o processo de sucessão gerencial em organizações familiares, sendo o investigador o meio principal para a coleta de dados. Sendo estes posteriormente analisados de modo indutivo, levando em consideração o modo como o processo se configura de acordo com as características próprias da organização e do ambiente onde ela está inserida.

Quanto aos objetivos pode-se dizer que este é um **estudo descritivo**, onde se busca expor características acerca do processo de sucessão gerencial nas empresas familiares no ramo varejista na cidade de Patos-PB. A pesquisa descritiva pretende utilizar palavras e figuras para ilustrar o que foi aprendido com o fenômeno.

Pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental. (ROESCH, 2006, p.137). Além

disso, as pesquisas descritivas podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis, sendo - as em maioria com relação as que são realizadas com objetivos profissionais. (GIL, 2010, p. 27). Ainda para este autor, as pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.

Por fim, acrescenta-se que, no âmbito deste trabalho, foi empregado o método de **estudo de caso**, porque será estudado uma situação única, não tendo um estudo de campo. Estudo de caso é um tipo de pesquisa sobre certo indivíduo, família, grupo ou comunidade que visa examinar vários aspectos sobre sua existência e relacionamento. (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007).

Ainda neste caso, trata-se de um estudo de caso múltiplo pelo fato da pesquisa ser realizada em mais de uma empresa, onde será comparada uma mesma situação em duas empresas.

### 3.2 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Para Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

De acordo com Roesch (2006, p.199) a estratégia do caso tem sido amplamente utilizada na pesquisa acadêmica, embora nem sempre seja bem compreendida ou avaliada. Sendo assim difícil de sintetizar o material, visto que não há consenso sobre a natureza dessa estratégia de pesquisa.

Já para Gil (2010, p. 37) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito utilizada em ciências como a biomédica e a social. Para o mesmo autor essa modalidade consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Ainda para este autor é crescente a utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Para tanto, dentre as modalidades de pesquisa, o estudo de caso foi o mais indicado para este trabalho, tendo em vista que se trata um tema peculiar no qual há certas nuances sobre o processo estudado (sucessão) que merecem ser investigados. Neste caso, o estudo de caso múltiplo e comparativo permite apontar semelhanças e diferenças existentes nos ambientes observados, o que justifica escolha de duas organizações para realizar esta pesquisa.

### 3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Optou-se para operacionalização deste trabalho, limitar o escopo da pesquisa no processo de sucessão gerencial de duas organizações. Sendo essa escolha devido à possibilidade de melhor explorar o assunto com maior nível de profundidade. Para tal, optou-se como contexto da pesquisa as empresas Livraria Dom Bosco e Beto Pezão, empresas de relevada importância para o desenvolvimento no ramo varejista na cidade de Patos – PB.

Quanto ao local, será realizada nas áreas de abrangência das empresas, por se tratarem dos locais onde ocorreram os processos de sucessão, e que, apresentam condições consideráveis para a mensuração dos principais pontos a serem relatados no presente trabalho. Sendo incluídos no estudo os proprietários e colaboradores das empresas familiares no ramo varejista, com idade superior aos 18 anos e que no momento da coleta de dados estejam na empresa.

Além disso, também foi considerada a opção por organizações que propiciassem a abertura para coleta dos dados necessários a uma análise em profundidade, viabilizando a realização deste trabalho, além, de serem organizações que passaram pelo processo de sucessão familiar, com o afastamento do fundador e gestor principal da organização, assumindo este papel outro membro da família.

Para o estudo, além dos proprietários (atuais gestores), também foram abordados os colaboradores que atuam em diversos níveis funcionais da empresa. Levou-se em consideração a importância da abordagem destes indivíduos para coleta de dados do estudo, mas visando manter o sigilo quanto aos participantes, apresentam-se no quadro 08 os quais foram denominados “entrevistados”, bem como o nível dos cargos ocupados e o tempo de atuação variável, perpassando por aqueles que estão desde sua fundação, até os que têm menos tempo na empresa.

Empresa Livraria Dom Bosco		Empresa Beto Pezão	
Forma de Coleta de dados	Cargo	Forma de Coleta de dados	Cargo
Entrevista	Ger. Administrativo	Entrevista	Gestor Principal
Questionário	Atendente	Questionário	Vendedora
Questionário	Atendente	Questionário	Vendedor
Questionário	Atendente	Questionário	Caixa
Questionário	Atendente	Questionário	Balconista
Questionário	Atendente		
Questionário	Atendente		
Questionário	Estoquista		
Questionário	Aux. de Serv. Gerais		
Questionário	Aux. Judiciário		
Questionário	Caixa		
Questionário	Caixa		
Questionário	Crediarista		

**Quadro 08:** Pessoas abordadas na coleta de dados

**Fonte:** Elaboração Própria (2012)

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Como instrumentos que foram utilizados para atingir os objetivos propostos neste estudo tem-se um roteiro de entrevista, realizada com os proprietários das empresas estudadas. E ainda, um questionário com perguntas objetivas (fechadas) de maneira a facilitar e agilizar o processo de resposta por parte dos participantes da pesquisa, aplicado com os colaboradores das empresas sob estudo os quais tenham participado do processo de sucessão familiar.

Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde (GIL, 2010, p. 102). Pode-se afirmar, segundo Yin (2001), que se trata de uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Roesch (2006) acrescenta que estas se mostram como largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião.

Easterby-Smith (1999) aponta que as entrevistas são métodos adequados quando:

- a) É preciso compreender as elaborações que o entrevistado usa como base para as suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação e,
- b) Um dos objetivos é desenvolver a compreensão do “mundo” do respondente de forma que o pesquisador possa influenciá-la, de modo independente ou colaborativo.

Sendo assim, o roteiro de entrevista constituiu-se de 19 perguntas, elaborado pela própria pesquisadora com base na literatura estudada, sendo as respostas obtidas diretamente com o gestor da empresa pela própria pesquisadora, tendo sido as mesmas gravadas, visando manter a integridade das respostas, bem como facilitar a reflexão sobre o assunto estudado.

Sobre o questionário, este se trata de um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, e que a elaboração do mesmo consiste no ato de traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, ou seja, em questões (GIL, 2010).

O questionário utilizado estava constituído de 15 questões, tendo sido aplicado junto aos colaboradores que estavam trabalhando no presente momento da pesquisa. As questões abordaram aspectos relevantes para conhecer como ocorreu esse processo. O questionário foi adaptado de Xavier et al. (2002) e Flores Jr. (2010).

A coleta de dados ocorreu no período de outubro de 2012. O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice A, assim como o questionário aplicado (Apêndice B). Cabendo ressaltar que ambos foram adotados para as duas empresas pesquisadas, pois se tratavam de uma mesma causa de sucessão (o falecimento dos fundadores).

A fim de facilitar a compreensão do tema estudado, anteriormente foi feita uma consulta à bibliografia existente sobre o tema para possibilitar à obtenção das informações necessárias a construção de todo o referencial teórico do trabalho. Cabe ressaltar aqui a dificuldade encontrada nesta etapa do estudo devido trata-se de um tema pouco abordado no que se refere aos aspectos que se pretendia estudar, que sejam: a relação do processo de sucessão com temas como clima, cultura, motivação e conflitos organizacionais.

O quadro 09 apresenta como se constituiu a estrutura do roteiro de entrevista, onde para cada objetivo específico que foi proposto, foram formuladas questões baseadas na literatura, sendo estas capazes de atingir cada um destes objetivos propostos.

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões
Analisar o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares atuantes no ramo varejista na cidade de Patos - PB.	- Descrever as principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório;	1-3-5- 6 e 8
	- Mostrar aspectos relacionados ao processo de sucessão tais como: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação;	9-16-17-18 e 19
	- Comparar aspectos do processo de sucessão nas empresas estudadas, identificando pontos fortes e fracos.	2-4-7-10-11-12-13-14 e 15

**Quadro 09:** Objetivos e questões do instrumento de coletas de dados

**Fonte:** elaboração própria (2012)

Fez também parte deste estudo a observação, técnica esta que buscou captar aquilo que não foi falado no momento da entrevista, e que pôde ser observado em linguagem não verbal, com gestos, interação entre os membros e até mesmo o clima organizacional. Sendo neste caso, empregada a observação direta, e, portanto não participante, e podendo também ser considerada sistemática já que foi usado um roteiro (Apêndice C) o que serviu como uma orientação do que não se devia deixar de observar.

Para Richardson (2009, p.26) “a observação, definida em termos amplos, não está restrita apenas ao que vemos; inclui todos os sentidos”. Já a observação não participante,

também empregada neste estudo, permitiu conhecer os detalhes do ambiente físico, além das relações interpessoais presenciadas nas visitas para operacionalização das entrevistas.

### 3.5 TRATAMENTO E EXPOSIÇÃO DOS DADOS

Quanto ao tratamento dos dados, Vergara (2007) o considera como a seção na qual são explicitados para o leitor como se pretende analisar os dados a coletar, justificando o porquê de tal tratamento ter sido adequado aos propósitos do projeto. E ela ainda complementa ao falar que as informações colhidas, podem ser tratadas com procedimentos estatísticos ou não.

Assim sendo, os dados obtidos por meio das entrevistas aplicadas foram analisadas com base na interpretação dos mesmos, após de realizada a transcrição das mesmas. Sendo estas gravadas visando manter a fidedignidade dos relatos.

Para Roesch (2006), a informação que o pesquisador colhe, ao aplicar técnicas referidas, é normalmente apresentada na forma de textos. Segundo o mesmo autor a análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente mediante um método denominado de Análise de Conteúdo.

Quanto ao questionário aplicado junto aos colaboradores, os dados adquiridos foram organizados em Planilhas do Microsoft Excel (2007), sendo confeccionados gráficos, tabelas e/ou quadros a fim de expor as informações. Posteriormente, todos os dados coletados em ambas as fases da pesquisa foram interpretados a partir da literatura estudada.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Coube ao pesquisador prestar esclarecimentos sobre esta pesquisa, deixando claro a justificativa, os objetivos e os procedimentos que serão utilizados na mesma, tanto para as empresas estudadas e envolvidas quanto para os próprios pesquisados.

Os sujeitos tiveram o direito de obter a qualquer momento esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e na forma de divulgação dos resultados, tendo a liberdade e o direito de recusar sua participação, bem como retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa e tendo, ainda, sua identidade preservada por tempo indeterminado.

## CAPÍTULO IV

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como base os objetivos evidenciados nos capítulos que seguem neste estudo, busca-se levantar discussões e reflexão sobre o tema proposto.

Visando melhor contextualizar os processos de sucessão gerencial das empresas LIVRARIA DOM BOSCO E BETO PEZÃO, foi feita uma entrevista juntamente com um questionário com questões abertas e fechadas elaborado com o objetivo de obter uma melhor análise das dificuldades, dos pontos fortes e fracos existentes em ambas e os aspectos envolvidos no processo sucessório. Sendo assim, fez-se necessário a abordagem de alguns aspectos das empresas estudadas a fim de demonstrar os resultados encontrados acerca dessas informações.

#### 4.1 SOBRE AS EMPRESAS

##### 4.1.1 Livraria Dom Bosco

##### a) PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR

Sabe-se que vários são os aspectos que estão envolvidos no processo de sucessão gerencial, alguns destes aspectos são abordados neste estudo, tais como: cultura e clima organizacional, motivação, conflitos organizacionais. Além disso, o fato de serem empresas de base familiar irão existir outros aspectos que permeiam este fenômeno, os quais serão abordados nesta seção.

Assim, no momento da entrevista, foi questionado ao gerente administrativo, o que seria, em sua opinião, o maior desafio de sua empresa, o mesmo respondeu que é dar continuidade ao trabalho, aos valores e à imagem desenvolvidos pelo fundador João Bosco de



Araújo nos seus 36 anos à frente da empresa. O que fez perceber seu alto nível de responsabilidade à frente da organização.

Posteriormente, foi questionado quais atributos positivos e negativos ele associa às empresas familiares, como é o caso da empresa a qual o mesmo administra. Como ponto positivo foi citado o fato de terem o interesse voltado para o patrimônio comum, a união dos irmãos, a possibilidade de desenvolver projetos com mais rapidez e facilidade na tomada de decisão, entre outros. Como atributos negativos, foi citado o fato de poder haver a disputa entre familiares para ocupação dos cargos existentes, a dificuldade de demitir algum colaborador quando este se trata de um membro da família, a não aceitação de alguns membros pela decisão da maioria e o uso do patrimônio da empresa para fins pessoais.

Foi questionado ainda, em qual desses atributos se insere a Livraria Dom Bosco, o mesmo relatou que dos pontos negativos citados acima estão conseguindo evitar todos e buscando desenvolver os pontos positivos citados.

Reforçando a questão das disputas familiares, Cortese (1993) diz que muitas pessoas que pretendem preparar a sua sucessão com um testamento acabam por desistir do assunto para evitar confrontos maiores dentro da própria família. Tal perspectiva, faz parte totalmente da realidade das empresas ora estudadas as quais não estavam preparadas para este momento de sucessão.

## b) PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

Com relação a esse item foi solicitado ao gestor que ele relatasse como ocorreu o processo de sucessão. Diante disso, o mesmo relatou que esse processo ocorreu de forma inesperada, pois o fundador (seu pai) faleceu aos 59 anos de idade, em pleno exercício de sua função decorrente de complicações de uma cirurgia de vesícula. Diante deste fato, decidiram fazer uma gestão compartilhada, cada qual com seus deveres e direitos bastante definidos e com total transparência nas decisões e ações tomadas. Foi possível perceber, a partir da fala dos gestores, bem como das observações realizadas pela pesquisadora, que os gestores são conscientes da dificuldade de exercer uma gestão compartilhada e de que todos têm suas responsabilidades bem definidas diante da organização.

Estes achados puderam ser comprovados a partir da abordagem dos colaboradores em que os mesmos foram questionados se os papéis de gestão foram bem definidos, sabendo-se

assim que a empresa é gerida por gestão compartilhada, 100% dos colaboradores que participaram desta pesquisa afirmaram que sim, os gestores demonstraram conhecer qual seria o seu papel na organização a partir do momento em que assumiram o cargo.

Neste sentido, é importante ressaltar que “os participantes de empresa familiar devem estabelecer regras de convivência entre a empresa e a família de forma participativa, para que exista maior probabilidade de comprometimento entre as partes” (MOREIRA JR;BORTOLI NETO, 2007, p. 73).

Durante a entrevista foram mostrados dados ao entrevistado que indicam que apenas 30% das empresas conseguem passar da 1ª para 2ª geração, e somente 5% chegam a 3ª geração, o gestor apresentou sua opinião do porque isso acontece, acreditando ele que “empresariar” é um dom, e que não necessariamente os herdeiros possuem o mesmo dom do fundador. Se mostrando assim, aberto para que quando venha ocorrer uma próxima sucessão a escolha se dê não apenas por um membro da família, e sim outro sucessor que não seja da família a fim de tornar a gestão mais profissional.

De acordo com Moreira Jr. e Bortoli Neto (2003) para a empresa tornar-se profissionalizada, deve haver uma revisão das necessidades de permanência dos parentes atuais na gestão, levando em consideração a capacitação profissional que estes venham a ter.

Foi solicitada a opinião do entrevistado de quais são as principais dificuldades para a implementação de um planejamento de processo sucessório em uma empresa familiar, respondendo ele que a principal dificuldade é identificar qual(is) herdeiro(s) possui(em) os dons de empreender e gerenciar uma organização familiar. Tal resposta, mais uma vez, demonstra que os mesmos possuem consciência da responsabilidade que foi assumida, não apenas diante do núcleo familiar, mas também da própria organização e da sociedade local.

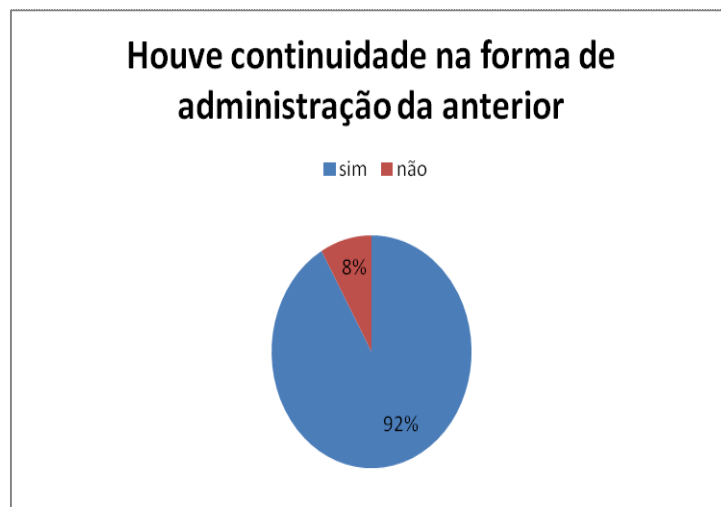
Com relação à liderança e responsabilidade principal sobre o processo sucessório, foi questionado ao gestor, se o mesmo considera como sendo totalmente sua, e o mesmo respondeu, que em parte sim, mas quando relacionado às compras e ao setor financeiro, essa responsabilidade se dirige aos demais gestores da organização, pelo fato da mesma ser gerida por gestão compartilhada.

Ao ser questionado sobre um futuro plano pessoal de sua saída da empresa e se sofre com esta perspectiva, o gestor relatou que tem ainda não, pois como o herdeiro (seu filho) mais velho tem 14 anos, esse assunto ainda não foi pensado, nem planejado. Pelo fato de os atuais gestores fazerem parte da 2ª geração, de serem jovens, e de já terem filhos, ou seja, uma futura geração, a 3ª neste caso, o que acontecia com eles, enquanto cresciam já acompanhando

a gestão do fundador, seus filhos também já acompanham a gestão da empresa ao frequentarem-na.

Outra característica da empresa em relação ao processo de sucessão é que, mesmo após ocuparem os cargos, o perfil de gestão do fundador foi mantida, havendo a necessidade de um ajuste sutil na forma de administrar associada à realidade da empresa, visando sua continuidade ao longo do tempo. Tal afirmativa pôde ser confirmada ao ser aplicado o questionário junto aos colaboradores, sendo possível constatar que 92% dos colaboradores acreditam que durante este processo houve sim continuidade do trabalho do fundador (Gráfico 01).

Sobre isso Bernhoeft (1989, p. 123) afirma que “os empregados influenciam o processo na medida em que fazem parte dele, sobretudo os mais antigos e que começaram com o fundador e compartilharam dos mesmos valores e crenças dele”. O que tende a continuar existindo durante certo tempo mesmo após seu afastamento da empresa.



**GRÁFICO 01:** Continuidade da administração anterior  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

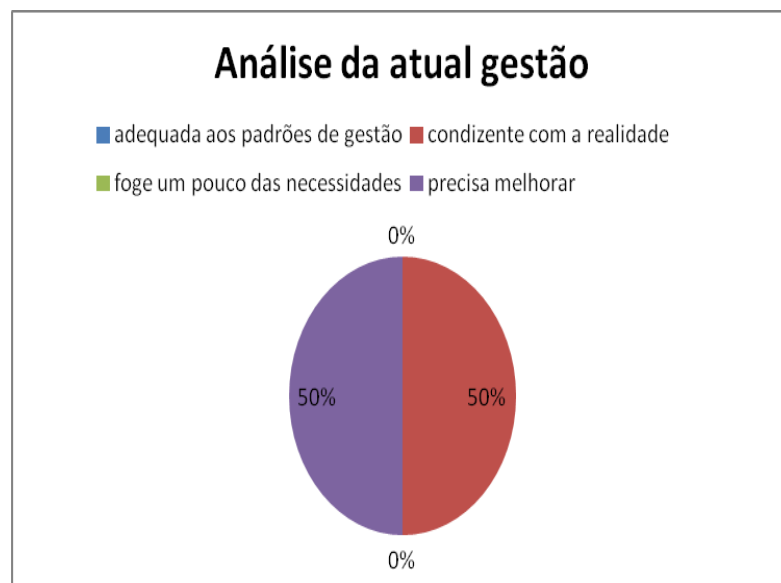
O gestor entrevistado (gestor administrativo) se preparou para assumir o atual cargo através da sua experiência como comerciante, se cercando de consultores capacitados, buscando capacitação em cursos do SEBRAE, como o curso de gestão financeira, participando de fóruns, de palestras, feiras e, principalmente, lendo muito sobre o mercado. Os demais gestores da organização também buscam constantemente capacitações na área.

Valendo ressaltar a importância da contínua preparação para os gestores, como forma de buscar garantir o crescimento pessoal e profissional.

Também foi questionado junto aos colaboradores se os mesmos acreditavam que a pessoa que assumiu a direção estava preparada para aquela tarefa/missão, houve unanimidade na resposta, ou seja, 100% dos respondentes acreditam que sim, estavam preparados.

Foi solicitado que o gestor participante da pesquisa fizesse uma autoanálise da atual gestão, como ele acredita que as pessoas veem a sua atuação. O gestor administrativo afirmou que considera uma boa gestão, uma vez que o bom desempenho da empresa foi mantido durante este tempo, o que pode ser comprovado a partir dos números, ou seja, dos relatórios contábeis e financeiros da empresa.

Tal afirmação foi de encontro à opinião dos colaboradores, uma vez que 50% dos colaboradores analisam que a atual gestão precisa melhorar e os outros 50% acreditam que condiz com a realidade/necessidade da empresa (Gráfico 02).



**GRÁFICO 02:** Análise da atual gestão  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

As respostas dadas pelos colaboradores quanto à atuação da gestão também contradiz o que foi mostrado anteriormente sobre o gestor estar ou não preparado para assumir o cargo, em que todos os respondentes afirmaram acreditar que o mesmo estava preparado. Fica, pois o questionamento sobre a real percepção dos colaboradores da organização que mesmo acreditando no preparo dos gestores, avaliam que a gestão precisa melhorar (50%).

Por se tratar de uma empresa familiar e a mesma ser administrada por gestão compartilhada entre irmãos, irmãos estes que acompanharam todo o crescimento da empresa, quando gerida pelo fundador, ambos participam do processo de tomada de decisão. O que facilita estes momentos.

Para Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) as decisões emocionais são uma das características que existem em várias empresas, até mesmo nas empresas não familiares, tornando-se importante perceber que a questão emocional tem limites, podendo colocar algo ou alguém em jogo.

De acordo com o entrevistado, o crescimento da organização está aliado ao desejo de quem está à frente da administração, nesse caso, os filhos sucessores. E que ambos estão a cada dia buscando a qualificação e inovação necessária para esse crescimento.

#### 4.1.2 Beto Pezão

##### a) PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR

Envolvida também no âmbito das empresas familiares, e com vários aspectos resultantes do processo sucessório gerencial, a segunda entrevista, com a sócia diretora da empresa Beto Pezão elencava os mesmos questionamentos e assuntos que foram abordados na outra empresa estudada. Assim, inicialmente foi questionado qual seria o seu maior desafio frente à empresa. A mesma respondeu acreditar que seja buscar atualizar sempre e de que pelo fato da concorrência atualmente ser muito acirrada no mercado e em especial nesse setor, é preciso manter um diferencial, conservar o que tem de melhor e dessa forma cativar o cliente diariamente.

Em seguida, foi questionado quais atributos positivos e negativos ela associa às empresas familiares, que também é o caso da empresa a qual a mesma administra. Foi dito como atributo positivo ver um sonho se tornar realidade e saber que pode continuar através da sucessão familiar, e como negativo, foi a insegurança em saber que no momento em que percebemos que tudo o que foi construído poderia ser destruído por falta de uma sucessão capacitada e de pessoas motivadas a dar continuidade à empresa.

Sendo questionada ainda, em qual desses atributos se insere a Beto Pezão, a mesma falou que foi o fato de após a sucessão a empresa ter sido administrada por alguém que não tinha motivação para dar continuidade, uma vez que o sucessor natural e único, estaria atuando em outra profissão. A atual gestora da empresa e o seu fundador tiveram apenas um filho, e esse herdeiro não quis ou não estava preparado para assumir a organização, pois se encontrava exercendo outra profissão da qual não queria abrir mão.

Conforme Moreira Jr. e Bortoli Neto (2003) é fundamental que o herdeiro sinta vontade de assumir e exercer o papel, ao invés de aceitar apenas para cumprir uma função esperada, se sacrificando, e com vocação totalmente contrária as necessidades da empresa.

## b) PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

Com relação a esse item foi solicitado a gestora que ela relatasse como ocorreu o processo de sucessão. Diante disso, a mesma relatou que a empresa que administra foi fundada por uma sociedade entre mãe e filho, sendo sócios com cota de 50% para ambos, e que toda a responsabilidade de administrar e de evoluir a empresa ficou nas mãos do sócio (filho).

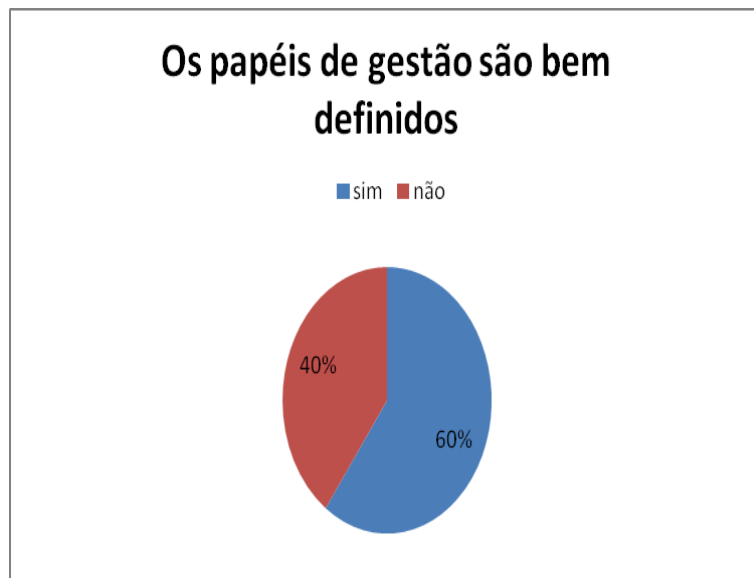
Com o tempo, a empresa já consolidada, ocorre de haver a desfeita pacificamente da sociedade, passando assim a nova composição da empresa com o sócio administrador e sua esposa, ambos também com cotas também de 50%.

Assim, o fundador continuou como o diretor administrativo e contava com um suporte maior de sua sócia e esposa. Daí surgiu a oportunidade de abrir uma nova empresa do mesmo ramo, porém com dinâmica diferente a qual passou a ser administrada somente pela esposa e sócia, a outra organização já existente continuava na administração de seu fundador.

Dar-se uma fatalidade e o fundador e sócio vem a óbito no ano de 2009. Desta forma, a esposa passa a administrar as duas empresas, onde se percebeu a necessidade de formar um novo quadro de sócios ficando a sócia anterior (e herdeira) com seu filho. Resultando em uma sucessão que não foi preparada e nem planejada, simplesmente imposta pela realidade.

Assim, foi possível perceber, a partir da fala da gestora, bem como das observações realizadas pela pesquisadora, que a mesma é consciente da dificuldade de exercer uma gestão e de que têm suas responsabilidades bem definidas diante da organização, assim como seus colaboradores.

Estes achados puderam ser em parte comprovados, e em outra contrariados, a partir da abordagem dos colaboradores em que os mesmos foram questionados se os papéis de gestão foram bem definidos, sabendo-se assim que a empresa é gerida por apenas um dos sócios, 60% dos colaboradores que participaram desta pesquisa afirmaram que sim, e 40% dos colaboradores responderam que não (GRÁFICO 03). Devendo-se levar em consideração que a empresa possui dois sócios, mas que somente um deles exerce a sua função, enquanto que o outro, é sócio apenas de modo formal e burocrático, quando se teve a necessidade de mudar o nome de um dos sócios, após a morte do fundador.



**GRÁFICO 03:** Definição de papéis  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Durante a entrevista, foi também citado que dados indicam que apenas 30% das empresas conseguem passar da 1ª para 2ª geração, e somente 5% chegam a 3ª geração, a gestora apresentou sua opinião do porque isso acontece relatando que uma vez que uma empresa nasce da vontade de uma ou mais pessoas, isso não se torna nenhuma garantia de que seus sucessores queiram segui-las, seja por motivos de incapacidade ou até mesmo de terem outros projetos de vida.

Foi ainda, solicitado a opinião da entrevistada a respeito de quais são as principais dificuldades para a implementação de um planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar. Neste sentido, a respondente opinou que embora as dificuldades tenham sido e ainda sejam muitas, com um excelente planejamento, levando em conta a pessoa mais

adequada para a sucessão naquele devido momento, e começando a investir na pessoa escolhida com treinamentos e em toda a dinâmica da empresa, a empresa poderá passar por esse processo sem sofrer tantas consequências. Para Amendoral (1995) antecipar-se ao conflito através da preparação planejada da sucessão se torna a regra de ouro, e essa questão pode fazer surgir várias perguntas, cujas respostas podem indicar o caminho. O planejamento preventivo é conceituado como “um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro”(MOREIRA JR E BORTOLI NETO, 2007, p. 49).

Quanto à liderança e responsabilidade principal sobre o processo sucessório, foi questionado a gestora se a mesma considera que é totalmente sua. A mesma respondeu que sim, e também é de todos que assumem uma sucessão, pois liderança e responsabilidade são fundamentais para adquirir confiança e apoio em uma empresa. Embora seja um dos sócios, cabe a ela toda responsabilidade, já que é a mesma quem está todos os dias à frente da organização.

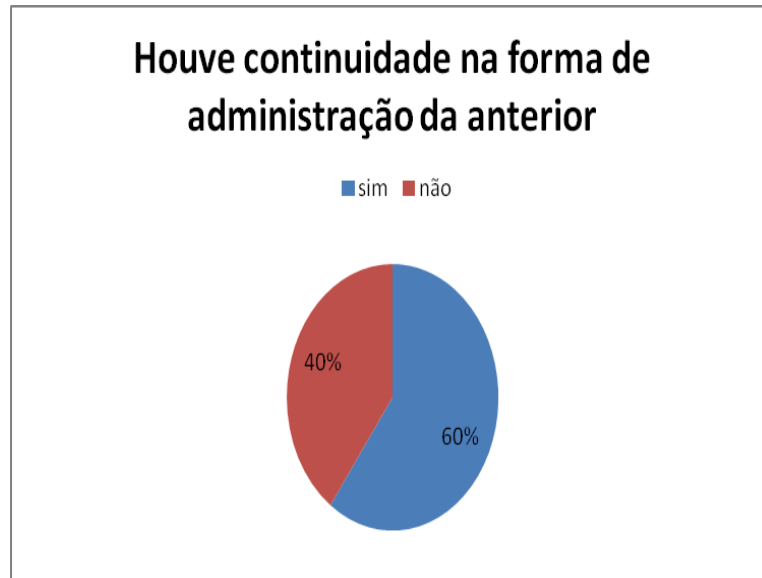
Ao ser questionada sobre um futuro plano pessoal de sua saída da empresa, e se sofre com esta perspectiva no momento da retirada, a respondente falou que são mínimas as chances de uma retirada e que não sofre, pelo contrário, é preciso estar bem focada e analisar toda a sua gestão, buscando atingir a estabilidade. A gestora vê esse assunto como algo complexo, pois tem um único filho, e este, segundo a mesma, atuará em uma área diferente, mas que procura passar para seu filho através de conversas e comentários, um pouco das dificuldades que enfrenta e das soluções que busca no dia-a-dia na organização. Ela ressalta que sabe que tem que encontrar uma solução mais viável, um bom gestor sob a responsabilidade de seu filho e assim acredita que o mesmo terá maturidade um dia nesse assunto empresarial.

De acordo com Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) a maioria dos sucessores não foi preparada para assumir o comando da empresa, indicando assim, um fator preocupante para o período da transferência, onde não estarão qualificados, e só aprenderão no decorrer da gestão.

Uma das características encontradas na empresa em relação ao processo de sucessão é que, após ocupar o cargo, o perfil de gestão do fundador foi mantido, pois como relatou a atual gestora, a princípio teria que ser assim, bem como existia a necessidade de entender como o fundador administrava, e com o tempo seria possível perceber que seria necessário fazer aos poucos algumas mudanças, sendo o mercado exigente e os gestores por mais que procurem manter o perfil do fundador, haverá mudanças, uma vez que cada um tem um jeito peculiar de administrar. Tal afirmativa pôde ser confirmada ao ser aplicado o questionário



com os colaboradores, já que foi possível constatar que 60% dos colaboradores afirmaram que durante este processo houve sim continuidade do trabalho do fundador (Gráfico 04).



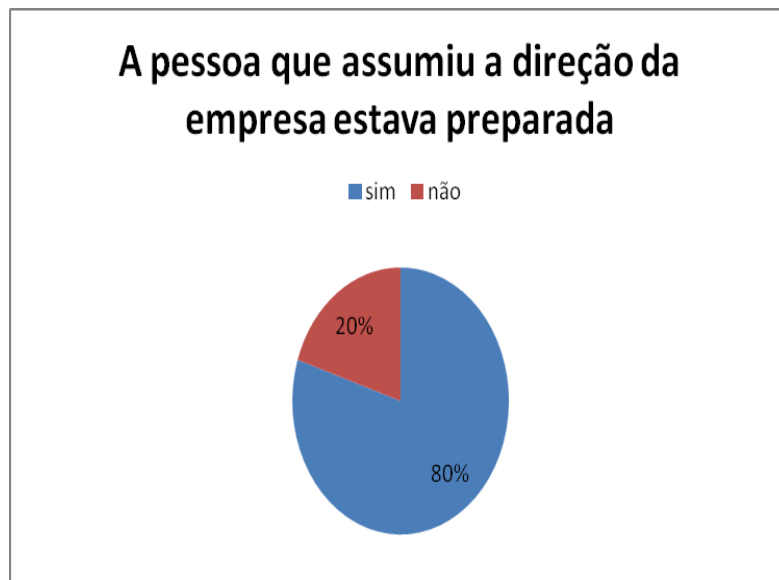
**GRÁFICO 04:** Continuidade da administração anterior  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

A gestora entrevistada relatou, ainda, que não se preparou para assumir o atual cargo, segundo a mesma, não existia alternativa, ela tinha que assumir e buscar conhecimento com pessoas que lidassem com isso todos os dias, como a sua contadora, os seus funcionários, e até com os registros da empresa, a exemplo de notas fiscais que continha registros de compras, pois isso facilitaria, a saber, o que comprar aos fornecedores da empresa, assim também como o que vender, a que preços e em que quantidades. A respondente falou que se tornou “uma garimpeira de informações” no início desse processo.

É importante ressaltar o que, segundo a respondente, foi um fator crucial para que conseguisse levar a empresa adiante: o fato de ter aprendido bastante, apenas acompanhando mesmo que superficialmente e em alguns momentos colaborando e dando sugestões, pois o restante ficava sobre a responsabilidade e administração de seu fundador.

De acordo com a gestora, atualmente a mesma procura ler, busca informações com sua contadora para tirar dúvidas, procura de acordo com sua disponibilidade participar de cursos promovidos pelo SEBRAE. Além de ter tomado a decisão de começar a cursar o curso de Bacharel em Direito, com o objetivo de ter uma visão mais aberta do mundo e fortalecer suas atuações dentro da empresa, pois necessita negociar bastante.

Também foi questionado junto aos colaboradores se os mesmos acreditavam que a pessoa que assumiu a direção estava preparada para aquela tarefa/missão. Tal afirmativa pôde ser confirmada, já que foi possível constatar que 80% dos colaboradores afirmaram que a pessoa que assumiu a direção encontrava-se preparada para tal cargo, como pode ser mostrado no Gráfico 05.



**GRÁFICO 05:** A pessoa que assumiu a direção estava preparada  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Foi solicitado que a gestora participante da pesquisa fizesse uma autoanálise da atual gestão, como a mesma acredita que as pessoas veem a sua atuação. Foi relatado pela respondente que algumas pessoas mais esclarecidas a parabenizam por está conseguindo dar continuidade mesmo com todas as adversidades enfrentadas, outras ficam na expectativa de até onde a mesma conseguirá chegar, e ainda outras deixam transparecer que sentem muita falta do fundador a frente dos negócios. Com relação aos funcionários, a mesma acredita que estão entendendo melhor a maneira como ela vem administrando.

Também foi questionado junto aos colaboradores como eles analisavam a atual direção da empresa. Houve unanimidade na resposta, ou seja, 100% dos respondentes acreditam que a atual gestão está condizente com a realidade da empresa.

As respostas dadas pelos colaboradores quanto à atuação da gestão também vai de acordo com o que foi mostrado anteriormente sobre o gestor estar ou não preparado para

assumir o cargo, em que 80% dos respondentes afirmaram acreditar que a mesma estava preparada.

De acordo com a entrevistada, somente a mesma toma decisões na empresa, às vezes acertando e às vezes errando e que segue em frente com muitas expectativas.

#### 4.1.3 Análise comparativa entre as duas empresas

De acordo com o propósito deste trabalho, para melhor descrever as principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório e também mostrar aspectos relacionados ao processo de sucessão tais como: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação existentes nos processos de sucessão das empresas Livraria Dom Bosco e Beto peção, e ainda comparar aspectos do processo de sucessão nas empresas estudadas, identificando pontos fortes e fracos, faz-se necessário nesse momento, fazer um processo comparativo de ambas as empresas em que será possível melhor entender o processo.

As empresas estudadas possuem desafios distintos. O maior desafio da Livraria Dom Bosco é dar continuidade ao trabalho, aos valores e à imagem desenvolvidos pelo fundador João Bosco de Araújo nos seus 36 anos à frente da empresa. Enquanto que o da Beto Peção é estar se atualizando sempre pelo fato a concorrência ser hoje muito acirrada no mercado e em especial no setor que atua, sendo preciso manter um diferencial, conservar o que tem de melhor e dessa forma cativar o cliente diariamente.

No que se trata de atributos positivos e negativos associados às empresas familiares, como é o caso das empresas em questão. A Livraria Dom Bosco tem como atributo positivo o interesse voltado para o patrimônio comum, a união dos irmãos a frente da empresa, tendo assim a possibilidade de desenvolver projetos com mais rapidez e facilidade na tomada de decisão e como atributo negativo é o fato de poder haver a disputa entre familiares pelos cargos, existindo a dificuldade de demitir alguém da família. Já a Beto Peção tem como atributo positivo o empenho em dar continuidade ao que antes era um sonho e que se tornou realidade, e como negativo, o sentimento de insegurança e incapacidade de continuar, juntamente com a falta de motivação.

As empresas em questão são empresas familiares e passaram pelo o processo de sucessão devido à mesma causa, que foi a morte de seus fundadores. No caso da Livraria Dom Bosco o processo ocorreu de forma inesperada, quando seu fundador faleceu aos 59

anos de idade, em pleno exercício de sua função decorrente de complicações de uma cirurgia de vesícula. Diante deste fato, decidiram fazer uma gestão compartilhada, cada qual com seus deveres e direitos bastante definidos e com total transparência das decisões e ações tomadas. E no caso da Beto Pezão, assim como da empresa anterior o fundador e sócio veio a óbito no ano de 2009. Desta forma sua esposa e sócia passaram a administrar a empresa, onde se percebeu a necessidade de formar um novo quadro de sócios, neste caso, mãe e filho assumiram a empresa juridicamente. Portanto, em ambos os casos, resultou em um processo sucessão que não foi preparado e nem planejado, simplesmente imposto pela realidade.

Não fazer planejamento, independentemente da área, parece ser uma característica dos dirigentes das organizações, com uma postura mais reativa em face das mudanças ambientais. A não elaboração de um planejamento para a sucessão não deve estar fora dessa postura, porém outros fatores podem ser mencionados para sua falta: resistência do fundador em deixar o poder e não conhecimento para a realização de um planejamento sucessório. (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007, p. 66).

Com relação a uma futura sucessão em ambas as empresas, a Livraria Dom Bosco possui a visão de que administrar é um dom, e que não necessariamente os herdeiros possuam o mesmo dom do fundador. Sendo assim, uma organização aberta para que quando venha ocorrer uma próxima sucessão a escolha se dê não apenas por um membro da família, e sim outro sucessor que não seja da família. Enquanto que empresa Beto Pezão acredita que uma empresa nasce da vontade de uma ou mais pessoas, o que não pode se ter garantia nenhuma de que seus sucessores queiram dar continuidade, tendo assim, a mesma visão da empresa anterior, quando acreditam que outra pessoa que não seja membro da família possa futuramente dar continuidade à gestão.

Este fato pode, ao longo do tempo, proporcionar a profissionalização da empresa, que de acordo com Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), deve esta ser revista também em relação à fase de crescimento e desenvolvimento das empresas.

Quanto as principais dificuldades para a implementação de um planejamento do processo sucessório nas empresas familiares, a Livraria Dom Bosco teve como principal dificuldade identificar qual (is) herdeiro(s) possui (em) perfil e capacidade para de empreender e gerenciar uma organização familiar. Já a Beto Pezão embora tenha encontrado dificuldades, buscou planejar, e começou a investir na pessoa escolhida com treinamentos e

inserção em toda a dinâmica da empresa, acreditando assim que passaria por esse processo sem sofrer tantas consequências.

Na Livraria Dom Bosco prevaleceu um modelo de gestão compartilhada, com os gestores assumindo e dividindo a liderança e as responsabilidades do dia a dia. Enquanto que, na empresa Beto Pezão a nova gestora teve que assumir totalmente toda a liderança e responsabilidade a frente da empresa, por não existir outro modo de conduzir a empresa.

Após ocuparem os cargos, em ambas as empresas aqui estudadas, o perfil de gestão do fundador foi mantido, havendo apenas a necessidade de alguns ajustes na forma de administrar associada à realidade da empresa, visando sua continuidade ao longo do tempo. Tal fato pôde ser confirmado pelo quadro de colaboradores participantes da pesquisa.

Com relação à preparação dos gestores para assumirem a direção, o gestor da Livraria Dom Bosco aproveitou-se da sua experiência como comerciante, se cercou de consultores capacitados, buscou capacitação em cursos, participação em fóruns, palestras e feiras e, principalmente, buscou aprender e se atualizar, pois o seu ramo exige isso. Enquanto que a gestora da Beto Pezão não se preparou para assumir o atual cargo, mas uma vez que não existia alternativa, assumiu a direção e buscou conhecimento com pessoas mais experientes, com parceiros da própria empresa e até com os seus funcionários, de modo a conhecer o melhor caminho a seguir.

Independente de a organização ter passado ou não por um processo de sucessão, existe a necessidade constante de o gestor manter-se atualizado e se preparar para as adversidades que possam surgir durante sua atuação.

A preparação do sucessor ou gerente não deve fazer dele um teórico simplesmente, mas a sua capacidade prática tem de ser exercitada constantemente, fazendo com que ele participe da execução e das decisões, com o acompanhamento e apoio dos fundadores ou gerentes. (MOEIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007, p. 71).

Para as empresas o crescimento da organização deve estar aliado ao desejo, à motivação de quem está à frente da administração, no caso da Livraria Dom Bosco, este desejo reside no filho sucessor, e no caso da Beto Pezão, na esposa e sócia do fundador. Ambos estão a cada dia buscando a qualificação e inovação necessária para a continuidade da organização e para o crescimento de ambas.

## 4.2 ASPECTOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUCESSÃO: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFLITOS E MOTIVAÇÃO

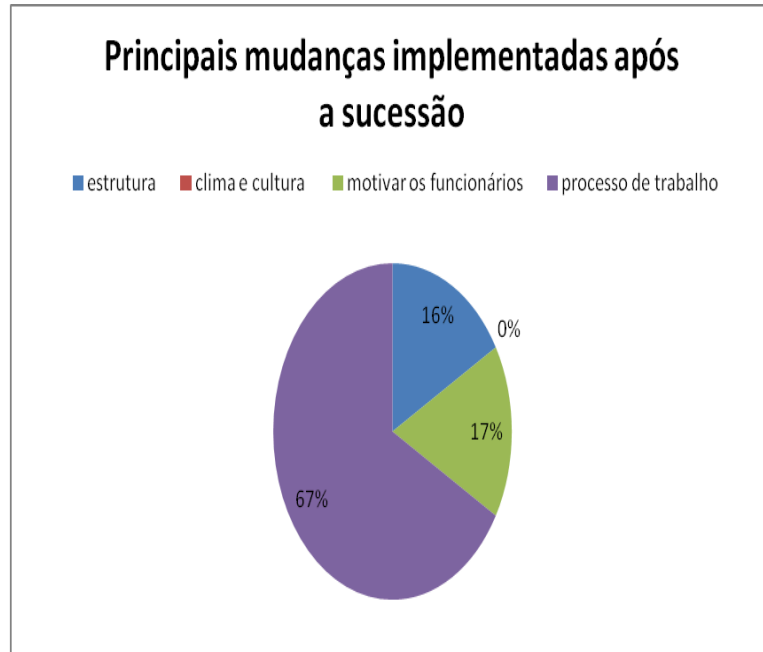
### 4.2.1 Livraria Dom Bosco

Quando questionado sobre o clima da organização no momento de sucessão o gestor expôs que houve mudanças no clima organizacional, que segundo ele ocorreu pelo fato de terem implantado várias ferramentas novas de gestão.

Com relação à cultura organizacional o mesmo também relatou que houve mudanças pelo fato de terem definido os papéis de cada colaborador na empresa. O que pode ser relacionado ao processo de trabalho. Mais à frente é mostrado um gráfico em que o processo de trabalho foi considerado pela maioria dos colaboradores (67%), como o item de maior mudança durante o processo, mas que essas mudanças não refletiram muito no clima da organização.

Já quando se levantou uma questão sobre a motivação, o entrevistado relatou que com toda certeza precisam de se automotivarem e o gestor deve oferecer estímulos todos os dias os seus colaboradores, para ambos enfrentarem os desafios de empreender, uma vez que manter e desenvolver um comércio nos dias atuais é muito mais complexo do que foi para construir nos últimos 30 anos.

Esta perspectiva pode ser confirmada pelos colaboradores quando questionados sobre quais as principais mudanças após esse processo, onde o clima foi o fator menos alterado durante esse processo (GRÁFICO 06).



**GRÁFICO 06:** Principais mudanças após a sucessão  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Vale ressaltar que segundo o gerente administrativo durante o processo de sucessão alguns não se ajustaram e tiveram que sair da empresa, já outros colaboradores deram total apoio à nova gestão. De acordo com Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) a falta de funcionários adequados para ocupar as futuras funções após mudanças ocorridas no processo de sucessão, é uma das maiores dificuldades encontradas durante esse processo.

Quando questionado quanto aos conflitos, o mesmo falou que os conflitos são tratados pontualmente, que não deixam para o outro dia, analisam e decidem para não se avolumar.

Tal informação pode ser confirmada uma vez que maioria dos colaboradores (50%) também afirmou o mesmo ao serem questionados como os conflitos são resolvidos na organização. Estes expuseram que são resolvidos (GRÁFICO 07).



**GRÁFICO 07:** Resolução dos conflitos na organização  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

#### 4.2.2 Beto Pezão

Quanto aos diversos aspectos que estão envolvidos no processo sucessório, tais como: motivação, clima e cultura organizacional. Foi perguntado a gestora desta empresa se após esse processo houve mudanças no clima organizacional, segundo a mesma hoje o clima é outro. A gestora respondeu que algumas mudanças não tiveram como ser evitadas, mas que considera a mudança organizacional como um processo contínuo e necessário dentro das organizações. E como exemplo a mesma citou a implantação de um novo sistema tecnológico exigido, havendo assim, segundo a gestora, uma mudança geral no cotidiano costumeiro da empresa.

Com relação à cultura da empresa, a respondente relatou ter feito pequenas reformas para acomodar melhor os seus clientes e funcionários, procurando manter o perfil da empresa, e retirando apenas os excessos. Com isso, segundo a mesma, pode-se observar que houve muitas mudanças nos produtos, e principalmente na forma como esses produtos são vendidos, pois os que antes tinha bastante saída, atualmente estão quase fora do mercado. Além disso, tem o fato de que muitos fornecedores hoje fornecem diretamente para construtoras e condomínios, atrapalhando as vendas de empresas como a Beto Pezão que atua no comércio de material de construção.



Como forma de motivação, a gestora afirmou que atualmente procura fazer com que os colaboradores entendam a dinâmica da loja, os corrige quando necessário, mas que segundo a mesma sabe valorizá-los, e quando possível promove a participação deles em cursos que possam trazer além do conhecimento, a motivação.

Tais mudanças puderam ser confirmadas junto com os colaboradores ao serem abordados com o questionário, mostrando que entre os aspectos envolvidos nesse processo, o clima e a cultura organizacional (60%) correspondem as principais mudanças implementadas após a sucessão (GRÁFICO 08).



**GRÁFICO 08:** Principais mudanças após a sucessão  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Com relação aos conflitos, a respondente foi de acordo que em empresas sempre existirá algum tipo de conflito. A mesma enfrentou momentos delicados, tendo que demitir e admitir novos funcionários. E com isso, chegou a procurar conversar com uma psicóloga sobre esses fatores, o que segundo a mesma, ajudou bastante, sendo bom para a gestora e para os seus colaboradores. Tal informação pode ser confirmada por unanimidade, quando (100%) dos colaboradores afirmaram que os conflitos existem, porém são resolvidos (GRÁFICO 09).

#### 4.2.3 Análise comparativa entre as duas empresas quanto aos aspectos relacionados ao processo de sucessão: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação.

A empresa Livraria durante o seu processo sucessório apresentou mudanças no clima organizacional, ocorridas por meio da implantação de várias ferramentas novas de gestão.

Com relação à sua cultura organizacional, houve também mudanças, estas pelo fato de ter havido uma definição dos papéis de cada colaborador na empresa, podendo isto estar relacionado ao processo de trabalho.

Quanto aos conflitos, são analisados e tratados pontualmente, que com o intuito de não haver acúmulos e prejudicarem o dia a dia da organização.

E sobre a motivação, a empresa é consciente de que precisam de se automotivarem e motivar todos os dias os seus colaboradores, para ambos enfrentarem os desafios de empreender.

Já a Beto Pezão, obteve várias mudanças no clima organizacional, considerando-o hoje como sendo outro clima. Considerando a mudança organizacional como um processo contínuo e necessário dentro das organizações.

Com relação à cultura da empresa, foram feitas pequenas reformas para acomodar melhor os seus clientes e funcionários, procurando manter o perfil da empresa.

Quanto aos conflitos, a empresa é consciente de que a gestão poderá sempre está enfrentando conflitos. Tendo já enfrentado momentos delicados, onde teve que demitir e admitir funcionários. Chegando até mesmo a procurar uma psicóloga para reagir melhor a esses fatores.

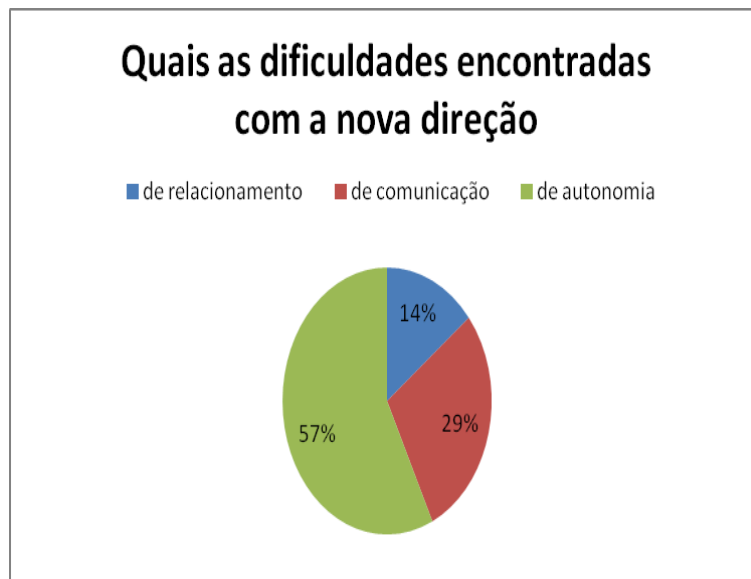
E sobre a motivação, atualmente a empresa procura fazer com que os colaboradores entendam a dinâmica da loja, os corrige quando necessário, os valorizando e quando possível promove a participação deles em cursos que possam trazer além do conhecimento, a motivação.

### 4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES VIVENCIADAS NO MOMENTO SUCESSÓRIO

#### 4.3.1 Livraria Dom Bosco

A Livraria Dom Bosco durante o seu processo sucessório encontrou, de acordo com o entrevistado muitas dificuldades, entre elas, foram portas fechadas por bancos, fornecedores e alguns clientes, e que segundo o entrevistado eles diziam que mesmo sendo a mesma empresa, com a mudança de direção tudo teria que ser feito como se fosse uma nova empresa análise creditícia, limite de compra e de endividamento, etc. E ainda, ressaltou que os dois primeiros anos após a morte do fundador foram de muita perseverança.

Ao surgirem mudanças, as dificuldades tendem a surgir, não somente o gestor, mas também o quadro de colaboradores pode ser afetado por elas. Nesse sentido, quando os colaboradores foram abordados sobre quais foram as dificuldades encontradas com a nova direção, os mesmos afirmaram que a dificuldade de autonomia durante o trabalho afetou a maioria dos colaboradores - 57% - (GRÁFICO 10).



**GRÁFICO 09:** Dificuldades encontradas com a nova direção  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

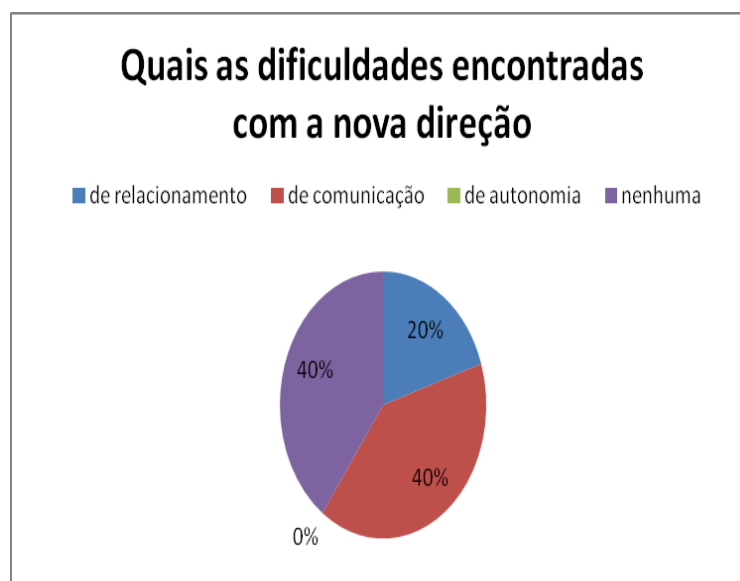
#### 4.3.2 Beto Pezão

Em meio às dificuldades, a gestora relatou que sabia que diante das circunstâncias que a obrigaram a assumir, a mesma sabia que não seria nada fácil lidar com situações onde não tinha discernimento, e nem por onde deveria começar se começaria pela adaptação à dinâmica da empresa, ou a conquista da confiança dos fornecedores, funcionários e clientes. Esse processo segundo a mesma, não foi nada fácil.

Relatou ainda, que as dificuldades que os colaboradores passaram com a ausência do fundador, juntamente com as mudanças repentinas no cotidiano deles, fizeram os mesmos entenderem e dizerem que foram nas dificuldades que amadureceram. O que segundo a respondente a fazia sentir-se satisfeita com o quadro de funcionários que compõem a empresa.

De acordo com Cortese (1993) para as tarefas familiares se completarem de forma efetiva, a família usa a comunicação como fator crucial na definição dos papéis e enviar e receber informações que percorrem a estrutura familiar como mensagens.

Tal informação foi confirmada por (40%) dos colaboradores, que encontraram dificuldades de comunicação. E foi de encontro com (40%) dos colaboradores, que disseram não terem tido nenhuma dificuldade durante o processo (GRÁFICO 11).



**GRÁFICO 10:** Dificuldades encontradas com a nova direção  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

#### 4.3.3 Análise comparativa entre as duas empresas quanto às principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório

Quanto as principais dificuldades enfrentadas pela Livraria Dom Bosco, nos dois primeiros anos após a morte do fundador foram muitas, sendo portas fechadas por bancos, fornecedores e alguns clientes, pois embora sendo a mesma empresa, com a mudança de direção quando o seu fundador faleceu, tudo teve que ser feito como se nova empresa fosse: análise creditícia, limite de compra e de endividamento e etc.

Já quanto essas dificuldades a Beto Pezão tinha consciência de que não seria nada fácil lidar com situações desconhecidas, e nem por onde começar com a nova gestão, se começaria pela adaptação a dinâmica da empresa, ou a conquista da confiança dos fornecedores, funcionários e clientes. Passou também por dificuldades com os colaboradores devido à ausência do fundador.

Para Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) entre as dificuldades mais encontradas pela empresa familiar, estão a falta de conhecimento por parte dos dirigentes, para fazer a empresa transitar de uma gestão pioneira para uma gestão profissionalizada, a falta de funcionários adequados para ocupar as futuras funções e a dificuldade em descentralizar o poder por parte do fundador.

#### 4.4 ANÁLISE COMPARATIVA: IDENTIFICANDO PONTOS FORTES E FRACOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO

A empresa Livraria Dom Bosco possui vários pontos considerados como fortes, um deles é o fato de sua gestão atual ter sido assumida pela 2ª geração, onde ambos desde jovens frequentavam a organização e cresceram acompanhando o seu desenvolvimento, tornando o processo de sucessão mais fácil.

Outro ponto positivo é que a empresa é gerida por gestão compartilhada, sendo estes os filhos do fundador, e que durante este processo não foi necessária a existência de conflitos ao escolher quem assumiria a sucessão. Pois de acordo com Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) a fase da escolha do sucessor é provavelmente a mais difícil no processo, sobretudo quando a quantidade de sucessores potenciais é grande.

Outro ponto forte é o desejo de dar continuidade à organização fundada pelo pai, mantendo o perfil do mesmo, havendo assim dedicação entre ambas as partes. Inclusive como um aspecto da cultura da empresa, é exibido em uma das paredes, um quadro com a foto do fundador, desejando que todos que por ali passarem, o vejam, e saibam que a empresa mantém sua presença viva.

Vale ressaltar que os membros que formam a gestão compartilhada cursaram ou estão cursando um curso superior, e se capacitam com frequência ao fazerem outros cursos voltados para a gestão. O que pode ajudar muito na tomada de decisão, pois ambos participam dos momentos decisórios.

A empresa conta com uma ótima localização, sendo a mesma situada no centro da cidade, e ainda conta com duas saídas, onde os clientes podem ter acesso por duas ruas. Busca a todo o momento a inovação devido a concorrência e por se tratar de um setor que está constantemente se inovando. Oferece uma grande variedade de produtos. Possui ainda uma expressiva variedade de clientes, inclusive órgãos públicos, como escolas e prefeituras. Seu layout é muito bem organizado, com divisões estratégicas e um ótimo espaço para livre circulação de clientes.

Como pontos fracos, a Livraria Dom Bosco deixa a desejar na falta incentivos motivacionais para seus colaboradores. Quando citado pelo respondente que a principal forma de motivar seus colaboradores é proporcionando cursos aos mesmos.

A empresa Beto Pezão também possui vários pontos fortes, um deles é dar continuidade a tradição deixada pelo fundador da mesma. Valendo ressaltar que a atual administração é feita pela sócia, e que a mesma possuía pouco conhecimento de gestão, pelo fato de não participar ativamente da empresa.

Outro ponto forte está na dedicação total da sucessora diante da organização. Buscando desde o primeiro momento, se capacitar, pedir ajuda dos colaboradores da antiga gestão para conhecer melhor o desenvolvimento no dia a dia da organização.

Sua localização também é um ponto forte, sendo a mesma situada numa rua onde possui outros concorrentes do ramo, podendo assim, concorrer de igual para igual.

Como ponto forte também, a empresa conta o crescente desenvolvimento de seu ramo na cidade que atua e nas cidades circunvizinhas. Estando assim atenta para as tendências exigidas no mercado.

Ainda como pontos fortes estão a constante participação em cursos da área, e a forma de motivar seus colaboradores, entre elas, o investimento em cursos para os mesmos.

Já como pontos fracos, estão a falta de fardamento na empresa, o layout, por ser ter um ambiente escuro e pelo fato da variedade de produtos, suas prateleiras estão cheias e um pouco desorganizadas.

Outro ponto fraco é o fato de toda a responsabilidade da empresa ser direcionada apenas para a sucessora, quando a mesma poderia delegar poderes e assim haver divisão melhor de tarefas.

Ainda como ponto fraco está a continuidade de geração familiar dentro da empresa, pois o próximo sucessor e único membro da 2ª geração, não se interessa em assumir um dia a gerência da organização, o que pode gerar um conflito familiar, e acarretando que o próximo sucessor não seja um membro da família.

## CAPÍTULO V

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão gerencial na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento de algumas empresas. Vários são os aspectos que interferem nesse processo, e como fundamentais tem-se: o clima, a cultura, os conflitos e a motivação. Nas organizações de gestão familiar estes aspectos aliados às características peculiares às organizações deste tipo, tornam o processo de sucessão ainda mais delicado.

Quanto ao objetivo geral este estudo propôs-se analisar o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares atuantes no ramo varejista na cidade de Patos/PB. O processo de sucessão em empresas desse tipo visa substituir um dirigente familiar por um descendente, buscando manter o poder dentro da família.

De uma forma geral, a sucessão nas empresas pesquisadas ocorreu a partir do momento em que a organização familiar mudou radicalmente, onde as mesmas conviveram com uma repentina sucessão, em razão do falecimento do fundador de forma inesperada e que ainda estava no comando da mesma, tornando-se assim, um processo sucessório natural e não planejado.

Vale-se ressaltar que a sucessão ocorrida num processo gradual e planejada, permite que os sucessores sejam adequadamente capacitados e adquiram os conhecimentos específicos do ramo do negócio. Sendo essa a sucessão mais aconselhável para as organizações, pois evitaria traumas ou conflitos profundos para a mesma e para os seus colaboradores.

Quanto ao preparo dos sucessores, seja antes ou após a sucessão, para que possam assumir de forma correta uma posição de liderança e responsabilidade dentro da organização, destacam-se a motivação, o estímulo e a capacitação em diversas áreas, podendo assim conquistar o seu próprio espaço e respeito na empresa que assumirem.

No caso das empresas estudadas, foi possível observar que os sucessores quando comparados aos sucedidos, apresentam formação acadêmica mais sólida, sendo este um fator de relevante importância para a sobrevivência e continuidade da organização. Neste sentido, pode-se afirmar que cabe à empresa familiar a capacidade contínua de estar sempre se



inovando para ser a melhor, ou seja, ela precisa ser conduzida num contexto que leve em conta a sua história, o passado, o nome, mas também as existências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna.

Um fato constatado foi com respeito ao perfil dos sucessores, em que prevaleceu o espírito empreendedor, a vontade de trabalhar e dar continuidade ao que um dia não passava de sonhos da parte de seus fundadores.

Quanto a gestão de ambos os sucessores, pode-se observar que na visão de seus colaboradores, uma parte a considerou como condizente com a realidade da empresa, e outra parte considerou que as gestões precisam melhorar.

Foi possível constatar ainda que não houve um planejamento formal para o momento da sucessão, por conta da sucessão ter acontecido de forma inesperada, apesar de algumas partes terem algum tipo de conhecimento na área. No entanto, quanto a definição de papéis foi constatado, em sua maioria, que os sucessores definiram bem os seus papéis de gestão, sendo necessário na segunda empresa estudada, uma delegação maior de poderes.

Observou-se ainda que o nível de dificuldades enfrentadas durante o processo de sucessão foi superior em uma das empresas, onde não existiam motivação nem preparação necessárias para a sucessão, e que após a sucessão as maiores dificuldades foram de autonomia e de comunicação.

Quanto aos aspectos relacionados ao clima e cultura organizacional, na segunda empresa estudada, foi percebido um nível maior de mudança. Os conflitos em ambas as empresas são resolvidos pontualmente e na maioria das vezes com soluções cabíveis. Sobre os estímulos para motivar os colaboradores, estes são exercidos principalmente em termos de motivação voltada para o conhecimento e aperfeiçoamento dos mesmos a partir de cursos que são proporcionados pela empresa. Portanto, ambas as organizações estudadas tiveram mudanças nesses aspectos (clima, cultura, motivação e conflitos), mas que estes fazem parte da mudança organizacional de toda e qualquer organização tenha ela vivido ou não um processo sucessório.

Quanto aos pontos positivos de ambas as empresas estudadas, foram superiores aos pontos negativos das mesmas, podendo citar como maior ponto positivo o fato de que ambas mantêm vivo o desejo de dar continuidade ao trabalho que seus sucedidos deixaram.

Por fim, o processo sucessório, desde que seja bem estruturado, é a peça fundamental para que a empresa sustente sua história no mercado e assim, impeça que os riscos ameacem sua sobrevivência e continuidade.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora tenha atingido os objetivos propostos, o presente trabalho apresenta limitações que, apesar de não inviabilizá-lo, devem ser tratadas a fim de torná-lo mais completo.

Entre estas limitações tem-se o fato de a entrevista ter sido aplicada apenas aos gestores administrativos gerais das organizações Livraria Dom Bosco e Beto Pezão, quando que a Livraria Dom Bosco possui mais dois gerentes de outros setores, um comercial e um financeiro, e que ambos não puderam participar da pesquisa, sendo que estes poderiam ter sido incluídos na pesquisa para darem suas opiniões acerca do processo de sucessão do qual fizeram parte também, contribuindo para maior aprofundamento do tema.

O acesso a tais pessoas seria interessante por estes conhecerem aspectos singulares da história da empresa que poderiam contribuir para melhor entender o contexto atual.

Vale ressaltar, que os gestores entrevistados das empresas supracitadas podem ter ocultado algumas informações consideradas por eles como confidenciais, além do fato de que algumas delas possam ter ficado incompletas e/ou distorcidas.

Além disso, apesar da quantidade de dados decorrente das entrevistas, ressalta-se que apenas foram pesquisadas pessoas que têm ligação com a empresa como colaboradores, não tendo sido abordados clientes e outras empresas ou órgãos com as quais as empresas inseridas nessa pesquisa têm ou teve ligação no decorrer desse processo, objetivando identificar o posicionamento deste quanto aos aspectos abordados neste estudo.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros tem-se como sugestões:

- Realizar estudos semelhantes em organizações de diferentes atuações;
- Trabalhar com todos os gestores no momento da coleta de dados;
- Realizar pesquisa em outras organizações para comparar os resultados obtidos neste trabalho;

- Realizar pesquisa em empresas familiares que não obtiveram sucesso no seu processo sucessório, tendo como consequência o fechamento da mesma, e assim avaliar o porquê deste fracasso;
- Realizar pesquisa em empresas que estiverem passando pelo processo sucessório em razão da aposentadoria do fundador.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Patrícia. Empresas familiares: parceria total. **Revista brasileira de Administração**, ano XVIII; N.O 61 Nov/Dez 2007 – p.17. Disponível em: <<http://biblioteca.unipac.br> >Acesso em 10 de março de 2012.

AMENDOLARA, Leslie. **Como evitar a guerra da sucessão**. Ed. STS Publicações e Serviços Ltda. São Paulo. 1995.

ANDRADE, Janete; PERLA, Ana; SILVA, Camila da; ANGELIM, Kelliany; ABRANTES, Khedja; PEREIRA, Leiliana; FERREIRA, Mikaely, TÔRRES, Rilane. . **Gestão de empresas familiares**. Artigo. Patos, 2010.

ANTONIALLI, Luiz M.; ANDRADE, Daniel M.; LIMA, Juvêncio B. de. Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BERNHOEFT, Renata. **O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo**. Rio de Janeiro, pp.28-30, jan. 1988.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel,1989.

\_\_\_\_\_. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed., São Paulo: Nobel 1991

CEJA, Lucia, TÁPIES, Josep. Os valores na Empresa Familiar. **Revista Administradores**. 11ª Ed. 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. 3ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Cristina Lucia Maia. **Clima Organizacional E Stress Numa Empresa Familiar**. 2011. Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispanolusas/pdf/02\\_RRHH/18\\_maia.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispanolusas/pdf/02_RRHH/18_maia.pdf). Acesso em 08 Agos 2012.

CORTESE, Antonio C.; BORGER, Ava N. D.; TRINDADE FILHO, Carlos A. de F.; PATAH, Clóvis F.; GRUNSPUN, Haim; SCHUURMANS, J.F.C.; VENTURA, Luciano C.; KIGNEL, Luiz; SAMPAIO, Martim de A.; VIANA, Rui G. C. **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. São Paulo: Maltese, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark. **Pesquisa gerencial em administração**. 1º ed. São Paulo: Pioneira, 1999. Disponível em: <<http://livraria.folha.com.br>> Acesso em 10 mar 2012.

ESTOL, Katia Maria Felipe. FERREIRA, Maria Cristina. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4., 2006.

FLORES JR. José Elias. **Sucessão em empresas familiares: Dilemas de pais e filhos**. Porto Alegre, 2010.

FLORIANI, Oldoni P.; RODIGUES, Leonel C.. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, Inayara V. D. P.; SATO, Ana Carolina L.; PELISSARI, Anderson S.; SILVA, Bethania G. C. e. Plano de Sucessão e Empresa Familiar: Estudo de Caso em uma Empresa de Mídia Exterior. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.4, p.51 – 75, Outubro/Dezembro 2011.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set.1992.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, nº 7, Brasília, 1997. Disponível no site <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 09 Ago. 2012.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4ª ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4ª ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo v.08, nº 4, 2001.

NAKAYAMA, Marina K.; FREIRA, Patrícia de S.; SOARES, Aline P.; SPANHOL, Fernando J. **Processo de sucessão em empresa familiar: Gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças.** Santa Catarina, 2010.

NASCIMENTO A. G. **Auto-percepção dos funcionários de uma empresa supermercadista familiar: Um estudo de caso sob convívio organizacional.** Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2008.

NASCIMENTO Auster. M.; PETRY Luiz I. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo**, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.

RIBEIRO, Patricia de S.; GONÇALVES, Sérgio L. A.; ALVES, Luciana M. M. R; SINGULANTE, Eunice. **Sucessão empresarial: as dificuldades e características da sucessão – um estudo de caso numa empresa de pequeno porte.** Faculdades Novo Horizonte. Belo Horizonte: 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry . **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. 10. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen R. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª Ed. – 2ª reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Geilson E. **Gerente na empresa familiar: o processo de sucessão de gerência em uma empresa familiar.** Belo Horizonte, 2008.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em 19 de agos de 2012.

\_\_\_\_\_. **ARTIGOS PARA MPE’S.**2005 Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 09 abr. 2012.

SILVA, Jader C. S., FISCHER, Tania., DAVEL, Eduardo. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrechi. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

SIMOES, Juliano R.; CARRAO, Ana Maria R. **Um estudo sobre o processo de sucessão numa empresa familiar de pequeno porte.** São Paulo. 2008.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TAGLIOCOLO, Claudinéia; ARAÚJO, Geraldino C. **Clima Organizacional: Um Estudo Sobre As Quatro Dimensões De Análise.** IN: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, , 2007 Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB SEGeT – 2007.

TILLMANN , Catia, GRZYBOVSKI, Denise. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária.** São Paulo. v.12 - n.32 , 2005.

VENOSA, Silvio de Salvo: **Direito das Sucessões.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas 2006.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, Miguel; PEREIRA, Manuel G.; CORRÊA, Bernardo B.; ALMEIDA, José Miguel C. de. Questionário de Problemas Familiares: Desenvolvimento da Versão Portuguesa de um Instrumento de Avaliação de Sobrecarga Familiar. **PSICOLOGIA, SAÚDE & DOENÇAS,** 2002, 3 (2), 165-177.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista**

**OBJETIVO GERAL**

- **Analisar o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares atuantes no ramo varejista na cidade de Patos – PB.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

- Descrever as principais dificuldades vivenciadas no momento sucessório;

**Questões para atender este objetivo específico:**

Faça uma descrição de como ocorreu o processo de sucessão.

Quais são, em sua opinião, as principais dificuldades para a implementação de um planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar?

Você encontrou dificuldades ao assumir o cargo de gerência? Se encontrou, quais foram?

Qual o maior desafio da sua empresa hoje?

Você considera que a liderança e responsabilidade principal sobre o processo sucessório é seu?

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

- Mostrar aspectos relacionados ao processo de sucessão tais como: clima e cultura organizacional, conflitos e motivação;

**Questões para atender este objetivo específico:**

Como as pessoas reagiram a essa mudança organizacional?

Após o processo de sucessão, houve mudanças no clima organizacional?

A cultura da empresa mudou?

Ocorreu motivação durante esse processo?

Houveram conflitos?

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**



- Comparar aspectos do processo de sucessão nas empresas estudadas, identificando pontos fortes e fracos.

**Questões para atender este objetivo específico:**

Dados indicam que apenas 30% das empresas conseguem passar da 1ª para 2ª geração, e somente 5% chegam a 3ª geração. Em sua opinião, porque isso acontece?

Cite atributos positivos e negativos que você associa as empresas familiares: Deles, qual se associa a sua empresa?

Após você ocupar o cargo, a gestão do fundador foi mantida ou houve necessidade de mudar a forma de administrar para dar continuidade à empresa?

De que forma você se preparou para ocupar o seu atual cargo?

Os outros familiares participam do processo de tomada de decisão?

Já é planejado ou pensado como ocorrerá o processo de sucessão para a próxima geração?

Você acompanhou o crescimento da empresa antes de assumir o atual cargo?

Você está sempre se atualizando?

Como você acredita que as pessoas veem a sua atual gestão?

**APÊNDICE B: Questionário****Questionário Aplicado (Colaboradores)****1) Faixa etária:**

- 18 a 35 anos
- 35 a 50 anos
- acima de 50 anos

**2) Gênero:**

- feminino
- masculino

**3) Escolaridade:**

- ensino fundamental
- ensino médio
- superior incompleto
- superior completo.
- outros

**4) Carga horária semanal de trabalho:**

- 25 a 40 horas semanais
- 40 a 50 horas semanais
- acima de 50 horas semanais

**5) Tempo na atual empresa:**

- 0 a 1 ano
- 3 a 5 anos
- 5 a 15 anos
- 15 a 25 anos
- acima de 25 anos

**6) Pretende trabalhar nesta empresa por mais quanto tempo?**

- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- acima de 10 anos

**7) O que você considera mais importante na direção de uma empresa?**

- ética
- conhecimento
- formação
- outros

**8) O que pretende fazer após se desligar da empresa?**

- acessória
- exercer outra atividade
- parar definitivamente de trabalhar

**9) Quais as dificuldades encontradas com a nova direção?**

- de relacionamento
- de comunicação
- de autonomia
- nenhuma

**10) Você acha que a pessoa que assumiu a direção da empresa estava preparada?**

- sim
- não

**11) Houve continuidade na forma de administração da anterior?**

- Sim
- não

**12) Quais foram as principais mudanças implementadas após a sucessão?**

- estrutura da organização
- clima e cultura organizacional
- forma de motivar os funcionários
- processo de trabalho

**13) Como são resolvidos os conflitos nesta organização?**

- com ética e respeito
- com discussões
- com penalidades
- com soluções

**14) Os papéis de gestão são bem definidos?**

- sim
- não

**15) Como você analisa a atual gestão?**

- muito adequada aos padrões de gestão
- condizente com a realidade da empresa
- foge um pouco das necessidades da empresa
- precisa melhorar