

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO RODRIGO DA SILVA

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS FAMILIARES:
Um Estudo de Caso na Empresa Sapataria
Cardoso em João Pinheiro - MG**

**João Pinheiro - MG
2016**

MARCELO RODRIGO DA SILVA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS FAMILIARES:
Um Estudo de Caso na Empresa Sapataria
Cardoso em João Pinheiro - MG**

Monografia apresentada como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão na Faculdade de Administração da Faculdade Cidade João Pinheiro.

Orientador: Unilson Gomes Soares

João Pinheiro - MG
2016

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO- FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA:
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO


A comissão examinadora, abaixo-assinada, aprova a monografia **Processo Sucessório nas Empresas familiares de João Pinheiro – Monografia por MARCELO RODRIGO DA SILVA**

Como requisito parcial para obtenção do grau em Administração.

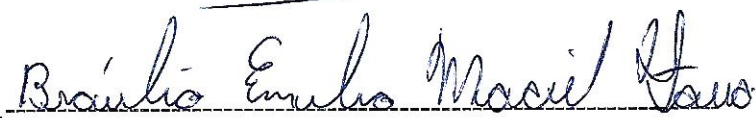
Comissão examinadora:

Orientadora: Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

Prof.^a



Prof.



Prof. -----

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado força para continuar principalmente nos momentos de fraqueza.

Aos meus familiares por todo apoio e dedicação, em especial meus pais e meu irmão que sempre estavam ao meu lado me encorajando a seguir em frente nos momentos de cansaço. Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado. Gostaria de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho. A Sapataria Cardoso e ao administrado e empresário Ítalo Cardoso por me receber de portas abertas.

Um agradecimento especial ao meu professor e orientador Unilson Gomes Soares por estar presente em toda essa caminhada, ensinando, ajudando, e moldando a tornar um bom administrador e principalmente uma pessoa melhor.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta como tema o Processo Sucessório em uma Empresa familiar de João Pinheiro, denominada Sapataria Cardoso”. Apresentou como objetivos: analisar como é o processo de sucessão da empresa familiar, “Casa Carvalho”; verificar o melhor método para avaliar qual dos possíveis sucessores está melhor preparado para administrar a empresa, ou no caso de apenas um sucessor, se ele está preparado para comandar a empresa familiar; coletar dados para evidenciar o problema e de que forma a sucessão vai influenciar os colaboradores da empresa. A maioria das empresas são administradas por famílias, sendo o pai o dono que com a idade, passa o comando para seu sucessor que pode ser um filho, ou outro parente para que a empresa não saia da família, porém é importante que esse sucessor esteja preparado para lidar com as possíveis dificuldades que surgirem. A metodologia e fontes nesse presente estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa. Foi realizada uma pesquisa de campo através de uma entrevista com um administrador sucessor de uma empresa família. Considerou-se que é muito importante o possível sucessor se ambiente da empresa e como funciona, além de trabalhar na referida empresa deve fazer o curso de administração.

Palavras chave: Administração. Sucessor. Continuação. Empresa Familiar.

SUMÁRIO

Introdução.....	9
CAPÍTULO I.....	13
1. O Processo Sucessório – Momento de Sérias Decisões.....	13
1.1 Vantagens e desvantagens da sucessão antecipada.....	16
1.2 A história das empresas familiares desde o início da civilização.....	18
CAPÍTULO II.....	22
2. Apresentação e Análise dos dados coletados através da pesquisa de campo.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
ANEXOS.....	35

INTRODUÇÃO

O presente estudo apresentou como tema processo sucessório nas empresas familiares de João Pinheiro – MG, por ser uma cidade onde a Maioria dos empreendimentos são micro ou pequenas empresas, de apenas um dono ou de poucos sócios, gerando assim uma sucessão pelo poder da empresa “ Sapataria Cardoso, ” dentro da própria família.

Muitas empresas iniciam com uma pequena quantidade de funcionários, na maioria dos casos de uma empresa familiar, o fundador recebe auxílio e contrata pessoas da própria família, como filhos, sobrinhos, primos e até mesmo irmãos, gerando assim certa confiança no início das atividades da empresa.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. (REBOUÇAS, 2010, P11)

João Pinheiro localiza-se na região noroeste, considerado o maior município territorial do estado de Minas Gerais, contava em 2010 com cerca de 45.260 habitantes e uma área de 10.727 km², a economia se destaca nas atividades primárias, como agronegócio, agropecuária e as indústria de confecções (IBGE, 2010).

A maioria dessas empresas são familiares, sobrevivem há muitos anos sobre o controle de uma mesma pessoa, porém a maioria delas não possuem um fluxo de caixa, um balanço patrimonial ou um demonstrativo do resultado de exercício atualizados e ao assumir a empresa nem sempre o sucessor está preparado profissionalmente para gerir a empresa de forma à gerar lucros e evoluir, também não possui formação acadêmica para tomar conhecimento para desenvolver um bom marketing para chamar a atenção dos consumidores

A escolha do tema para objeto de estudo veio do fato da maioria das empresas da cidade serem empresas familiares, e na maior parte dessas empresas familiares o sucessor ocupa o cargo do sucedido apenas com sua experiência dentro da empresa e com o conhecimento empírico, quando poderia buscar uma aprendizagem superior para evoluir a empresa e torná-la um melhor ambiente de trabalho para o próprio sucessor e seus colaboradores.

A pesquisa visou responder aos seguintes questionamentos: A Empresa que você administra é um empreendimento familiar? Porém, você e sucessor de alguém aqui na sua empresa. Quem foi seu antecessor? Quais foram os critérios analisados na escolha sucessória? Qual principal critério você acredita que o levou a sucessão? Ao ser escolhido e nomeado sucessor do antigo administrador como você se sentiu?

Apresentou como objetivo Geral: analisar como resolver o conflito entre a ligação familiar e a diferença de cargos dentro da empresa. Os objetivos específicos foram: verificar o melhor método para avaliar qual dos possíveis sucessores está melhor preparado para administrar a empresa, ou no caso de apenas um sucessor, se ele está preparado para comandar a empresa familiar.

Embasou-se nas hipóteses: os conflitos familiares dentro de uma organização familiar abrangem inúmeras situações de problemas e são muito complexas, para evitar ou resolver esses conflitos familiares é necessário tratar cada membro familiar dentro da empresa com o devido respeito e igual a qualquer outro colaborador da empresa, e respeitando seu cargo e o cargo dos outros colaboradores da família.

Após a sucessão familiar dentro da empresa, uma importante questão para levar em consideração é como os colaboradores da empresa vão reagir com o novo líder, se essa mudança vai afetar positivamente ou negativamente na produção e se o novo líder conseguirá gerenciar a empresa de forma satisfatória e não carregar o título de “filho do dono.”

Como metodologia e fontes nesse presente estudo foi realizado por meio de revisão literária de forma qualitativa, buscando fontes em livros, adquiridos por meio de empréstimos na biblioteca da Faculdade.

A citação das principais conclusões e que autores chegaram, permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade, quanto à enumeração das discrepâncias são de grande importância. (LAKATOS E MARCONI, 2005, p.227)

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos

segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Também será realizada uma pesquisa de campo com a família que tem uma empresa, onde os familiares trabalham juntos. Essa pesquisa será realizada através de questionários contendo 8 perguntas, relacionadas ao processo sucessório da empresa familiar "Sapataria Cardoso, ". Sendo 6 questões fechadas e apenas 2 abertas para melhor saber a concepção dos entrevistados acerca do referido processo sucessório.

A pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados. As pesquisas de campo podem ser dos seguintes tipos (MARCONI & LAKATOS, 1996, p. 58)

A pesquisa de campo foi realizada através de questionário direcionado ao administrador sucessor da Empresa " Sapataria Cardoso", situada no centro da cidade de João Pinheiro-MG. O questionário foi entregue ao mesmo, o qual levou alguns dias para responde-lo devido aos seus afazeres na empresa familiar que são bastante e assim que foi recebido, o questionário foi lido e interpretado para em seguida apresentar as respostas e analisadas embasando-as com alguns autores renomados.

Entendeu-se que através da pesquisa de campo que é possível a sucessão no processo de empresa familiar, que o sucessor pode optar por continuar com o trabalho seguindo o seu antecessor ou pode, de acordo com os outros familiares inovar a fim de que tenha mais sucesso e que a empresa só cresça.

A Relevância pessoal surgiu vontade de aprender um pouco mais sobre o processo sucessório de uma empresa familiar, caso, no futuro, tenha que participar do mesmo, já tenha esclarecimentos relevantes sobre o referido processo.

A Relevância acadêmica se deve ao fato de ser um tema muito discutido durante o curso de Administração e ser muito importante para minha formação acadêmica.

O capítulo I. o processo sucessório – momento de sérias decisões, esclarece que o processo sucessório em uma empresa familiar é um momento de sérias decisões, pois se faz necessário fazer uma análise aprofundada sobre as

condições que cada membro da família tem para seja o sucessor, pois esse deve ter muito conhecimento do andamento da empresa e também precisa saber lidar com as dificuldades que surgirem, e capacidade para dar continuidade no funcionamento da empresa que no futuro terá outros sucessores.

O capítulo II demonstra a apresentação e análise dos dados coletados através do questionário direcionado ao sucessor da empresa por ele administrada na pesquisa de campo.

CAPÍTULO I

1. O PROCESSO SUCESSÓRIO – MOMENTO DE SÉRIAS DECISÕES

Conforme Adachi (2006, p.161), “o processo sucessório é um procedimento longo, complexo e demorado, que deve ser planejado de forma contínua e transparente, avaliando cuidadosamente as consequências para diversos envolvidos na empresa familiar”.

Desde o início de uma empresa familiar é importante que o gestor, que geralmente é o pai ou um dos mais velhos componentes da família, inicie também os procedimentos para que um dia, futuramente ele seja substituído por um dos seus dependentes que é escolhido com cuidado e de acordo com o interesse do mesmo, bem como da sua formação acadêmica para ser capaz de ser um sucessor a altura de seu antecessor. E acrescenta que no processo sucessório alguns pontos devem ser relevantes como:

O período em que se dará a sucessão; qualificações necessárias que elegem alguém como potencial sucessor; as necessidades econômicas para a aposentadoria do sucedido e demais dependentes ou cônjuge; relacionamento com as demais organizações e grupos de influência (stakeholders); destinação do patrimônio entre os descendentes, especialmente a participação acionária empresa; planejamento tributário envolvendo tributos incidentes sobre a transmissão do patrimônio; situação da empresa, seja financeira comercial ou outra; disposições e limitações legais; (ADACHI, 2006, p. 161).

Existe um prazo para que a pessoa escolhida para assumir a sucessão na empresa familiar seja preparada, pois a pessoa que está à frente da empresa precisa se aposentar, descansar e por isso é importante que seu sucessor esteja a par do andamento da empresa para que possa planejar estratégias para que possa assumir os negócios da família e garantir o crescimento financeiro de acordo como as limitações legais.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se nesse momento não apresentar os resultados esperados, a afetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. Podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas

empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.
(OLIVEIRA, 2010, p.11)

Esse é um momento muito importante tanto para a empresa quanto para os familiares que precisam estar bem capacitados para dar continuidade da empresa para que não tenha que passar para outras pessoas, devido a incapacidade ou da falta de interesse de continuar um negócio que já está na família por vários anos.

“Para ser feita a sucessão familiar muito importante que seja feita uma análise para que o processo sucessório seja real, pois o executivo pode forçar a barra em sua avaliação e procurar afirmar que seus herdeiros naturais são os melhores executivos para estarem no comando da empresa. Esta é uma situação que se não for bem avaliada pode levar a empresa ao caos administrativo de forma irreversível. Procura-se agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos, filhos, mas a empresa pode não aguentar uma série de trapalhadas”.
(OLIVEIRA, 2010, p. 12)

A sucessão em uma empresa familiar deve ser realizada de forma clara, transparente e principalmente que o novo gestor seja competente para o bom andamento da empresa, porque assim todos os familiares levam vantagem com o sucesso da empresa que é de todos os familiares.

Alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar são: a realidade da família, quando a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais; se existir dicotomia entre famílias e empresas; como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e a atuação o patriarca e, principalmente, da matriarca. (OLIVEIRA, 2010, p.13)

É importante que sejam consideradas a realidade econômica e social dos familiares, as formas de convivências de todos, para que a sucessão empresarial seja feita com honestidade e sem prejudicar nenhuma das pessoas que fazem parte da empresa familiar. Vale ressaltar que o patriarca e a matriarca são os mais influentes na escolha do sucessor na família.

A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte, é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária. O forte vínculo emocional com a empresa familiar faz tanto para os sucessores como,

principalmente, para o líder – sobretudo se for o fundador. Quatro fatores bastante críticos nesse sentido são: a atitude do líder para assumir seu progressivo afastamento, a relação entre ele e seu sucessores em potencial, o planejamento e a administração do processo de transferência do controle à geração seguinte para garantir a continuidade da família empresária na empresa familiar. (CASILLAS, 2007, p.226)

O momento mais esperado para o sucessor de uma empresa familiar é incondicionalmente o período do processo sucessório e a passagem do cargo do sucedido para o sucessor, muitos sucessores se sentem eufóricos com essa passagem quando imaginam a responsabilidade que terá em breve em suas mãos, por outro lado tem o sucedido que fica com medo pelo fato de estar naquela posição por tanto tempo e após sua aposentadoria não ter mais o seu trabalho na pode ter uma sensação de inútil.

O grande dilema do futuro sucedido é escolher o melhor sucessor para dar continuidade ao desenvolvimento da empresa familiar, pois qualquer erro na escolha pode resultar em uma catástrofe para a empresa, pois se for gerida de forma correta pode chegar a falência. Há diversas maneiras de fazer a escolha para sucessão, uma delas é utilizar de seu cargo de poder e fazer a escolha apenas com base em seu conhecimento sobre os candidatos, porém a forma mais recomendada é avaliar todos os candidatos ao longo de um determinado prazo e escolher o sucessor que mais gerou desenvolvimento para a empresa.

Conforme Bernhoeft (1996, p. 15) apud Adachi, (2006, p. 181): “A sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicada, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. ”

Pode se compreender que escolher alguém que siga a frente de uma empresa familiar que fora criada pelo patriarca e que é cuidada com muito carinho, pois esse sucessor deve ser capacitado, compreensivo e capaz de resolver racionalmente os problemas que poderão surgir.

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso

na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (LODI, 1993, p. 33)

Sabe-se que o processo de sucessão é um momento muito delicado principalmente quando o antecessor acaba de falecer e não escolheu alguém que ficasse em seu lugar. Esse processo de escolha deve ser feito assim que achar necessário para que ao se depararem com uma situação de terem que escolherem um sucessor, já tenham em mente um familiar que seja mais preparado, sem ajudar ou prejudicar ninguém, tudo pelo bem da empresa.

1.1 Vantagens e desvantagens da sucessão antecipada

Todos empresários de empresas familiares devem escolher seu sucessor bem antes de ter que se afastar, seja por causa de sua aposentadoria ou por morte, para evitar alguns conflitos familiares desagradáveis.

A respeito dos conflitos na fase de sucessão Wisinski, (1995), ressalta que: "Conflitos fazem parte de nossa vida pessoal e profissional. O conflito pode não ocorrer diariamente, mas, com certeza, aparece com bastante frequência. As vezes aparece até demais. No entanto, por ser recorrente em nossas vidas, precisamos descobrir a melhor maneira de lidar com ele, em vez de achar que ele irá embora." (WISINSKI, 1995, p.104)

Apesar de existirem, os conflitos não podem ocorrerem sempre, mas nas vidas de todas as pessoas sempre existem alguns conflitos que na empresa familiar necessita de um sucessor com habilidade e pulso firme para lidar com as situações que surgirem.

Porém, como adverte Adachi, (2006), a sucessão é um processo que não pode ser adiado eternamente, já que a vida de todo fundador não é infinita. Isso, por si só, já é motivo suficiente para não postergar o início do processo sucessório. Ademais, um bom motivo para elaborar um bom planejamento sucessório é a impossibilidade de prever e controlar o futuro. (ADACHI, 2006, p.173).

Segundo Gersick et al. (1997, p.97, apud ADACHI, 2006),

Existem dois conceitos que abrangem e complementam o processo de transferência entre gerações: a sucessão e a continuidade, sobre as quais descrevem: Sucessão reflete o aspecto sequencial da transição,

quando uma precisa terminar e ser sucedida por outra nova. Continuidade refere-se a parte do mundo presente que precisa ser preservada na outra era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações. (GERSICK et al. 1997, p.97, apud ADACHI, 2006, p. 175)

A sucessão é uma sequência de troca de pessoas no comando de uma empresa familiar, sempre que os familiares concordarem que a empresa deve continuar com mesma na família, porém isso deve estar sempre preparando alguém para que o processo de sucessão seja feito de forma rápida e correta, para que não ocorra nenhum transtorno.

Algumas das principais vantagens da sucessão familiar, para as quais os executivos devem estar atentos, são: a) ter continuidade do comando familiar na empresa; b) ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; c) ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; c) ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; e) ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; f) ter otimizados sistemas de remuneração; g) ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor; h) ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes; i) ter maior espírito de família. (OLIVEIRA, 2010, p. 15-17)

Compreende-se que é muito importante que a continuação do sucessor da empresa seja membro da família para que o processo seja realizado de forma mais rápida, além de ter como sucessor uma pessoa que já faz parte da empresa e tem os conhecimentos necessários para o bom andamento dos negócios da família.

Ainda conforme Oliveira (2010), algumas das principais desvantagens da sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem ser precavidos, são:

- a) A ocorrência de disputa de poder entre membros da família: Quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de drásticas brigas e disputas familiares; b) ter dificuldades em demitir o executivo sucessor: Essa é a chamada dificuldade lamentável, pois o executivo fica em uma encruzilhada na qual deve decidir entre continuar verificando que seu sucessor causa problemas para a empresa ou provocar um conflito famílias, de qualquer forma, se o referido executivo realmente estiver pensando na empresa, ele não terá nenhuma dúvida a esse respeito. Podendo, nesse caso fazer um adequado processo seletivo antes da admissão para evitar o problema da demissão; c) existir dificuldades em desempenhar diferentes papéis: algumas

peças da família ficam com dupla jornada de trabalho: o trabalho profissional na empresa familiar e o trabalho doméstico na residência da família, e isso pode ser um forte complicômetro das relações pessoais na empresa familiar. De qualquer forma é importante que as famílias tenham orgulho de seus negócios e se dediquem a encontros familiares regulares, em que todos devem debater valores, visões mudanças e conflitos. (OLIVEIRA, 2010, p. 18)

1.2 A história das empresas familiares desde o início da civilização

A história das empresas familiares se confunde com a história da civilização e para melhor perceber esse fato é interessante verificar alguns momentos da evolução da sociedade econômica, e perceber como ela está permeada de diversas empresas familiares.

Como característica marcante das empresas familiares, a condução do negócio costuma ser transmitida de pai para filho, costume bastante enraizado na história do homem, e acrescenta que em se tratando da origem das empresas familiares a nível mundial, percebe-se que essa prática também era comum durante a Idade Média; os ofícios eram repassados de pai para filho durante várias gerações.

As pessoas ficavam não caracterizadas pelas ocupações que praticavam, que suas famílias eram identificadas como Shoemaker (sapateiro), Cook (cozinheiro), Baker (padeiro), Farmer (fazendeiro), Carpenter (carpinteiro), Miller (moleiro), Taylor (alfaiate), Smith (ferreiro), dentre outros exemplos. (ADACHI, 2006, p. 23)

Conforme Adachi (2006), as empresas familiares sempre funcionavam como uma sociedade econômica, como explica Heilbroner, (1987, 28) no livro A formação da sociedade econômica:

As sociedades baseadas na tradição resolvem os problemas econômicos de maneira exequível. Em primeiro lugar tratam do problema da produção – o problema de assegurar que as tarefas indispensáveis serão realizadas - transmitindo aos filhos os ofícios dos pais. Assim, uma cadeia de hereditariedade garante que as qualificações serão transmitidas e as ocupações desempenhadas de geração para geração. (HEILBRONER, 1987, apud ADACHI, 2006, p.24)

As empresas familiares resolvem seus problemas entre os próprios familiares sendo que todos podem opinar na melhor solução dos problemas que surjam na

empresa para que a mesma tenha bom andamento. Vale ressaltar que as empresas familiares são hereditárias, a fim de garantir a continuidade da empresa de geração em geração.

José Carlos Casillas é um autor a nível mundial e tem muitas ideias que contribuem para o crescimento da empresa familiar. Ele afirma que: “ na Espanha, segundo o Instituto de Empresa Familiar, existem cerca de um milhão e meio de empresas familiares, as quais empregam mais de oito milhões de trabalhadores, o que representa mais de 80% do emprego Privado. Elas representam também 65% do total de empresas existentes no país, sendo responsáveis por aproximadamente 65% do PIB nacional e por 60% das exportações. ” (CASILLAS, 2007, p. 16)

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras.

A necessidade de segmentação das companhias hereditárias, para melhor administrá-las, e, conseqüentemente, sua entrega para herdeiros, parentes ou não incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais com a construção de estradas, de centros de distribuição etc. (OLIVEIRA, 2010, p. 7)

O autor Oliveira, (2010), acrescenta que: anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês e o alemão.

Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares no Brasil e também, no mundo.

As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado. (LASBERG et al. 1996, p.11)

A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio. (LEONE, 2005, p. 47)

Leone, (2005, p. 44), comenta que, o” caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento. ”

As empresas familiares vão se modificando de acordo com as pessoas que passam pela sua gestão, cada um de sua forma de administrar colabora com o crescimento da empresa.

No caso brasileiro a maioria das nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. Mas dispoendo de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição. (BERNHOEFT, 2003, p. 56)

No Brasil, as empresas familiares se basearam em um imigrante que apesar de não possuir grandes recursos financeiros foi audacioso em correr o risco de utilizar sua criatividade e habilidades empresariais iniciou sua empresa, que apesar dos poucos recursos, foi um sucesso, servindo de exemplo para outras famílias que tinham visão de futuro.

A empresa deve ter uma cultura própria e definida, que não seja adaptada às condições do momento, mas sim perene em suas crenças básicas. Ou seja, os pressupostos básicos devem ser coerentes e seguidos durante toda a existência da organização. É muito difícil mudar a cultura de uma empresa. Mudanças só podem ser buscadas respeitando as diferenças de cultura e dentro de um processo longo, com encaixe cultural e orgânico com o resto do que se faz na empresa (TIBÚRCIO, 2004, 59)

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira defende a sucessão na empresa familiar de muita importância, mas que “o executivo deve efetuar ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua

empresa” e acrescenta que “as pessoas não são eternas, mas as empresas podem ser.” (OLIVEIRA, 2010, p. 12)

É importante que o administrador da empresa familiar faça a escolha de seu sucessor e o capacite para dar continuidade aos negócios familiares, para que se necessário, por algum motivo, seu afastamento, já tenha alguém preparado para tomar posse como sucessor dando continuidade no andamento da empresa familiar, pois as pessoas, um dia não estarão mais aqui, porém a empresa continua de forma hereditária.

Pedro Podboi Adachi, que fala do processo sucessório da seguinte forma: “como consequência da associação entre sucessão e falecimento dentro da maioria das empresas familiares, pode-se perceber uma característica marcante nessas organizações: o fundador dificilmente é motivado e sensibilizado para iniciar a discussão sobre sucessão, especialmente por se tratar da sua própria sucessão!” (LEONE, 2005, p. 44):

Como em qualquer localidade do mundo, o processo sucessório nas várias empresas familiares existentes na cidade de João Pinheiro é um problema sério e deve ser discutido antecipadamente para que, quando acontecer a morte do pai que geralmente é o fundador empresarial, não aconteça maiores desentendimentos e conflitos entre os familiares.

A sucessão, como um aspecto-chave para a continuidade organizacional, certamente é um processo que abrange não apenas a necessidade de eleger um indivíduo capaz de assumir o cargo de comando de uma empresa. A definição desse sucessor implica também a aceitação de lógicas e exigências familiares, às quais, em certos aspectos, são bastante diferenciados das exigências de competitividade no mercado. (PALOMO, 2002, p.51)

Portanto, a sucessão na organização familiar a nível local, também deve ser definida pelo principal fundador da empresa e isso facilita muito o andamento da empresa, porque quase sempre aquele que é indicado a sucessão já trabalha com o pai e está a par dos negócios, sendo assim terá habilidade suficiente para prosseguir com a organização dentro da família.

CAPÍTULO II

2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo apresenta como objetivo compreender a visão do administrador sucessor de uma empresa familiar da cidade de João Pinheiro – MG. Para concluir tal tarefa foi realizado uma pesquisa de campo através de um questionário com perguntas abertas e fechadas e para melhor compreensão do leitor dessa pesquisa, os resultados das questões foram expostos abaixo e em seguida comentados e referenciados por vários autores.

O administrador entrevistado respondeu os seus dados pessoais da seguinte forma. É do sexo masculino, sua idade é 30 anos, escolaridade é graduação em Administração.

Em seguida foi perguntado a ele:

- 1) Em todo o mundo há empresas familiares que são administradas por uma pessoa mais velha da família, como o pai que após um certo tempo resolve descansar, aproveitar sua aposentadoria e é nesse momento que se faz necessário de um sucessor para que essa empresa continue na família. A Empresa que você administra é uma empresa familiar? Porém, você é sucessor de alguém aqui na sua empresa? Quem foi seu antecessor?

*A Empresa na qual, sou dono pertencia aos meus pais. Desde pequeno trabalhei nela começando de cobrador, posteriormente vendedor até chegar à na área administrativa por volta dos 17 anos de idade, ao entrar na Faculdade, passei a trabalhar em tempo integral.
(Entrevistado)*

Isso é normal acontecer em uma empresa familiar, pois como o próprio nome diz, a família trabalha junta. E é normal que os interessados iniciem seu trabalho muito cedo, por várias razões, como por exemplo, desde pequeno a criança que acompanha seu pai em seu trabalho tende a ter vontade de seguir a profissão dos pais. Pode então, até ser preparado para ser o sucessor na empresa da família, caso esteja preparado, mas algum filho não tem tino comercial e não tem vontade de se envolver com os negócios da família.

Esse treinamento pode ser mais extenso, ao fim de um longo período de tempo com intenso treinamento, desde a juventude, dentro de uma específica filosofia de administração. E o treinamento pode ser mais intenso porque a vida pessoal e profissional do executivo herdeiro pode ser fortemente debatida pela mesma pessoa (pai, tio, etc.). (OLIVEIRA, 2010, P.16)

O sucessor pode ser treinado antes da realização do processo sucessório como foi o caso da pessoa entrevistada, que começou a se familiarizar-se com a forma de andamento da empresa, para isso recebeu treinamento de seu próprio pai, antes de passar a administração da empresa para mesmo. É necessário que as pessoas que quiserem e/ou que tiverem maior possibilidade de ser um sucessor seja treinado na empresa de forma que ao passar a ser um sucessor com a habilidade favorável na empresa.

- 2) A escolha de um sucessor não é um procedimento fácil de se realizar, pois o membro da família deve ter habilidades para contribuir para o crescimento da empresa e para isso precisa serem usadas várias estratégias. Quais foram os critérios analisados na escolha sucessória?

Um dos momentos mais importantes e até tenso é o do processo sucessório em uma empresa familiar, porém é um momento que deve representar para a empresa familiar novos resultados que otimize ainda mais o andamento da empresa. A sucessão familiar e a sucessão profissional são os tipos de sucessões existentes.

“Por ser o único dentre os dois filhos que queria continuar os negócios da família e ter conhecimento, mesmo que pouco na época”.
(Entrevistado)

Portanto, foi feita a sucessão de forma que agradou aos dois únicos herdeiros. Isso pode acontecer, pois alguns não tem o tino para empresário e concorda que outra pessoa assumira os negócios familiares.

De acordo com Casillas (2007),

É necessário manter a serenidade e o bom senso para preservar a empresa durante a agitação ou a urgências decorrentes da transferência é mais difícil do que parece, mas é fundamental que as decisões sejam tomadas com um sólido compromisso de proteger a empresa.

Para o bom andamento de uma empresa familiar é muito importante que todos se sintam à vontade para manter sua calma e o senso de para conservar por muitos anos a empresa, sempre buscando solução para que ela não caia em dificuldades que podem levar até a falência. E isso é uma coisa muito séria, pois com o fechamento da empresa seria prejuízos para os familiares donos e o desemprego para várias pessoas que são os colaboradores.

- 3) Cada empresa possui critérios específicos, que na realidade são regras que são utilizadas nas tomadas de decisões importantes dentro da empresa. Geralmente esses critérios são estabelecidos pelo dono da empresa em concordância com todos os familiares. Qual o principal critério você acredita que o levou a sucessão?

*Pelo meu pai já ter se desligado há muitos anos e minha mãe já estar cansada de lidar com os problemas do dia a dia do comércio e meu empenho em estar crescendo, melhorando a empresa encaminhou para que houvesse a negatificação do CNPJ de forma acelerada (SR).
(Entrevistado)*

De acordo com o entrevistado o principal critério que o levou a ser sucessor foi a necessidade e a prática que o mesmo já tinha em lidar com o trabalho na empresa e por isso tudo foi resolvido com muita rapidez. Por isso, é importante que o sucessor realize todos os projetos para que sua empresa tenha muito sucesso.

Conforme Leone. (Org.) (2010, p. 107),
Para o sucedido, a competência é uma qualidade reconhecida na realização diária das tarefas. Esta competência pertinente aos trabalhadores, que garantem via trabalho que ele realize seus projetos de dono capital. É também, para esses trabalhadores um atributo do ser pessoal. Um saber ser que envolve um apelo à individualidade, uma abertura à incorporação e ideologia e valores que possibilitem o desenvolvimento de comportamentos adequados e produtivos.

Portanto, o dono da empresa busca nomear seu sucessor uma pessoa de sua confiança, responsável e demonstra ter competência para resolver os problemas que acaso apareçam na empresa e capacidade para fazê-la.

Sabe-se que existem várias características para a sucessão são de suma importância para que a empresa tenha maiores lucros e o sucessor tenha maior receptividade entre os seus colaboradores. Dentre elas destacam-se:

Objetividade que corresponde ao estilo direto de interagente com as variáveis contingenciais, em que o executivo da empresa familiar se

direciona aos objetivos, desafios e metas estabelecidos no planejamento estratégico; iniciativa, que corresponde à situação de o executivo da empresa familiar ser ousado e oferecer uma solução empreendedora e de resultados consolidados; empatia, que corresponde à situação de o executivo da empresa familiar dar existência e aplicabilidade uma nova ideia inovadora, mesmo numa situação copiada e melhorada de outras empresas, principalmente os concorrentes, em um processo de benchmarking; delegação de poderes. Em que o executivo da empresa familiar transfere responsabilidades e poderes a seus funcionários. Corresponde ao processo de *empowerment*; e combatividade, que corresponde ao processo de busca contínua, de forma acumulativa, dos resultados esperados para a empresa familiar, inclusive estabelecendo e operacionalizando estratégias cada vez mais fortes e diferenciadas. (OLIVEIRA, 2010, p.214)

Essas características são primordiais para o bom andamento da empresa familiar com o novo administrador e sucessor, não se esquecendo de seus colaboradores que pode ser ou não da família, mas que são muito importantes para o sucesso da empresa familiar. Sozinho, o sucessor, mesmo que tenha muitas habilidades e até prática para estar lidando com todos os imprevistos que possam surgir na empresa. Por isso a importância de todos os que o rodeia.

4) Durante o processo de sucessão de liderança em que um novo membro da família irá tomar o lugar do fundador da empresa familiar deve acontecer de forma tranquila e que o novo administrador seja habilitado para exercer tal responsabilidade e com sabedoria para que seu trabalho futuro tenha capacidade para a sobrevivência da empresa familiar por vários anos seguidos. Ao ser escolhido e nomeado como sucessor como você se sentiu?

Com aptidão e prontidão, pois ocorreu de forma natural e progressiva como o aumento das responsabilidades. Quando seu o fim eu já era dono e continuei a fazer as mesmas atividades. (Entrevistado)

Como já trabalhava na empresa desde muito jovem pôde se sentir à vontade para continuar seu trabalho como já estava acostumado a agir em busca do sucesso. Porém é necessário que o sucessor mesmo se sentindo com prontidão, mas não deve misturar os negócios da empresa com os problemas os das famílias.

A empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta a história, o passado, o nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. "Estol e Ferreira (2006), alertam para o fato de que "a origem, o treinamento e a experiência profissional do dirigente sucessor são fatores que

afetam a cultura organizacional de uma empresa familiar, bem como a sua continuidade”.

Compreende-se que para dar continuidade a empresa, o sucessor precisa ter aptidão e prontidão, mas também deve estar consciente de que deve estar sempre em estudo em serviço para que saiba utilizar seus conhecimentos de forma satisfatória.

Ao ser nomeado sucessor de uma empresa da própria família é necessário que já tenha conhecimento sobre a mesma e continuar a estudá-la, pois cada vez que conhecer o seu funcionamento e melhorando ainda mais o seu desenvolvimento com estratégias para que a referida empresa tenha destaque e sucesso em todos o seu desenvolvimento.

5. Há alguns casos de sucessão familiar que acontece de forma tumultuada e os familiares se desentendem, por não concordar com a atuação do novo administrador, outros, porém são acolhidos e bem aceitos por todos os familiares. Qual sua opinião ao se tornar sucessor na empresa em relação aos seus familiares?

Na época, todos tinham suas atividades e não queriam assumir a responsabilidade. (Entrevistado)

A sucessão do entrevistado se deu de forma simples, pois todos os componentes de sua família consentiram ser ele o sucessor de seu pai. Todos eles já tinham suas obrigações e não se interessavam pela sucessão empresarial. Nem sempre todos os membros de uma família têm interesse na sucessão da empresa da família, pois já estão todos envolvidos com as atividades que escolheram para suas vidas e não pode ou não querem assumir mais um compromisso e deixar os seus negócios, dos quais ele já tem habilidade suficiente para administrá-los.

O planejamento é fundamental quando se fala em sucessão na gestão da empresa familiar, devendo conter objetivos claros e bem definidos, enfatizando a preservação da harmonia entre os membros da família empresária. Se o planejamento da sucessão atingir o objetivo de não gerar conflitos na família empresária, o processo sucessório já pode ser considerado como bem encaminhado. Isto porque, sem a imposição de disputas por poder e a instalação a discórdia entre os parentes, tudo fica mais fácil. (LEONE, 2010, p. 142)

É importante que se tenha um planejamento para que ao realizar a sucessão se tenha objetivos no sentido de não haver desentendimento entre os familiares, pois todos devem estar conscientes de que para a empresa, o mais importante é que a empresa tenha uma pessoa bem capacidade e assim aquele que todos têm maior confiança pode assumir a sucessão na gestão familiar.

6- Ao se tornar sucessor na empresa de sua família, mesmo que a pessoa tenha conhecimento do andamento dos negócios da empresa, pode encontrar várias dificuldades, que pode ser com colaboradores, clientes e até revendedores. Sabe-se que as dificuldades podem surgir, mas o sucessor deve ser tranquilo, o suficiente, para tomar decisões corretas para que a mesmas sejam superadas. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas por você na empresa no início do seu trabalho como sucessor?

Ao final do processo eu já administrava a empresa há muito tempo e o que tive dificuldades foi a falta de visão no ambiente estratégico, porém fui favorecido pela atual situação econômica do país que me proporcionou fama de errar, se fosse hoje, provavelmente quebraria. (Entrevistado)

O entrevistado entende que faltou para ele uma visão no ambiente empresarial de forma que pudesse acertar em todas as estratégias e marketing propostas, mas para ele também foi um aprendizado. E com isso conseguiu em retirar a empresa das dificuldades e com sucesso poder reerguê-la.

A maioria das empresas familiares defronta-se com o problema da inovação, sendo a autoanálise o meio mais eficaz para obter-se a renovação da mudança planejada. Nesse sentido, o treinamento é considerado é considerado uma das principais forças capazes de mudar a realidade atual da empresa familiar. (OLIVEIRA, 2010, p. 215)

É normal que toda empresa encontre problemas ao tentar inovar e para o novo sucessor que chega a administração, cheio de novas ideias, novos projetos, porém pode não dar certo, porém apesar das dificuldades, o sucessor de renovar todos os projetos ou inová-los e assim terá o sucesso pretendido.

7) como sucessor, de que forma você enfrentou os problemas que surgiram inicialmente na empresa?

Com muito, muito trabalho e ajuda dos colaboradores. (Entrevistado)

Compreende-se que o entrevistado, por já conhecer a empresa se sentiu honrado com seu novo cargo de sucessor empresarial. Claro que ele possuía uma preparação para estar à frente dos negócios da família. Percebe-se que o administrador sucessor possui muita habilidade e comprometimento para resolver problemas que possa surgir na empresa.

De acordo com Oliveira (2010), Comprometimento é o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados. O comprometimento pode ser considerado o elemento de maior importância no processo diretivo, até porque é o elemento que possibilita ter critérios e parâmetros de análise, seja para todo o processo diretivo, seja para cada um dos componentes.

E em todas as empresas familiares deve haver comprometimento para que em qualquer dificuldade que surgir, todos sejam capazes de colaborar criando novos critérios para que as dificuldades sejam superadas.

8) Antes de exercer o cargo de administrador, mesmo que já tenha cursado Administração de Empresas, as pessoas não têm a experiência adequada, ainda não sabe, mas tem condições de executar o trabalho, pois isso vai sendo adquirido como trabalho e com o apoio de seus colaboradores e como a empresa é familiar necessitará também da compreensão e da ideia dos seus familiares que se interessarem pelo bom andamento da empresa. Antes do processo sucessório, você se considerava um administrador:

Bom. Me faltou experiência para enfrentar crises em todos os sentidos.
(Entrevistado)

A falta de experiência é um problema compreensivo, pois mesmo que o sucessor esteja trabalhando há mais tempo, quando toda a responsabilidade está em suas mãos tudo fica mais difícil, o peso da responsabilidade deixa a pessoa indeciso e lhe falta a experiência que vai sendo adquirida durante o passar dos anos.

O familiar compromissado com a empresa, seja como executivo ou como sócio ativo, compreende mais facilmente os assuntos e as necessidades da organização, especialmente porque colabora nos momentos cruciais do negócio, como quando é compelido a oferecer bens pessoais em garantia de empréstimos ou por outro lado, quando participa em eventos sociais com clientes ou fornecedores. (ADCHI. 2006, p.192)

Quando falta experiência para o sucessor, esse para vencer todos os obstáculos deve ser aberto a fazer um empréstimo de outros bens que tiver para que a empresa não venha à falência e após a recuperação dos negócios o sucessor poderá reaver o bem que foi emprestado à sua empresa.

9). Após o processo sucessório a empresa:

Depois da sucessão, geralmente a empresa progride, porém, o sucessor deve ter muito cuidado com e inadimplência e as condições econômicas do país, para que a empresa não seja afetada.

Progredui, teve aumento de vendas, porém redução dos lucros devido ao aumento dos impostos, custo operacional, aumento da inadimplência e problemas antes não existentes. (Entrevistado)

Conforme Oliveira (2010, p. 5), de qualquer forma, o desenvolvimento da empresa familiar é um assunto de elevada importância para o futuro da economia do país; e os herdeiros e futuros executivos responsáveis por essa empresa devem ser adequadamente treinados.

O futuro da empresa familiar depende dos herdeiros que vão administrar os negócios familiares e estes devem estar bem preparados para assumir essa grande responsabilidade.

Ao assumir a empresa familiar o sucessor, precisa fazer algumas mudanças como melhora a qualidade do trabalho dos colaboradores através de cursos de capacitação e especialização em serviço, valorizando-os com afetividade para que melhorem seu rendimento em seu trabalho.

10) como administrador sucessor você se considera:

O entrevistado respondeu da seguinte forma:

“Eu considero em constante aprendizagem.” (Entrevistado)

E muito importante que o sucessor se considere em constante aprendizagem, porque assim demonstra a sua responsabilidade e simplicidade para conviver com as pessoas, que são seus colaboradores. O sucessor deve compartilhar com seus colaboradores os mesmos valores pessoais e profissionais.

Agindo assim, o sucessor vive em constante aprendizagem com as pessoas que o rodeia. Deve demonstrar que eles são muito importantes para sua empresa,

que suas ideias são boas e estudem juntos para adequar as propostas e utilizar na empresa.

Para que o sucessor construa a cada dia seu conhecimento das questões empresariais é importante que este faça sempre uma avaliação dos resultados finais de seu trabalho.

A função controle e avaliação numa empresa familiar tem algumas finalidades, mencionadas a seguir: Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; fazer que os resultados obtidos com a realização das operações e possibilitem o alcance das metas e consecução dos objetivos; Verificar se as estratégias e as políticas estão proporcionando os resultados esperados dentro das situações existentes e previstas; verificar se a estrutura da empresa familiar está delineada de forma interagente com seu objetivos, desafios e metas. Criar condições para que o processo diretivo e decisório seja otimizado; considerar situações de adequadas relações interpessoais; e proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo de controle e avaliação na empresa familiar. (OLIVEIRA, 2010, p. 252)

O sucessor deve ficar atento e estar sempre avaliando algum problema que possa existir, consertando todos os erros para que seus objetivos almejados sejam alcançados. Continuamente é importante que se faça uma verificação nas estratégias e as políticas comerciais estão de acordo com o mercado do País para que continue ou pare com as mesmas, se não tiver alcançando os objetivos propostos.

A empresa necessita de um sucessor que tenha ousadia para criar condições que otimizem os projetos e considerando as relações interpessoais no que diz respeito aos colaboradores como uma forma de harmonizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendeu-se que o processo de sucessão familiar na Empresa familiar “Sapataria Cardoso” aconteceu de forma tranquila, sem conflitos e também muito importante para continuidade da empresa que os pais formaram e que passou a sucessão da mesma para um dos filhos, o qual já estava preparado e até porque o outro filho já tem seus negócios e não se interessou pela empresa familiar.

Nessa fase do processo sucessório, existe, alguém da família que pode ser o sucessor. Abre-se que a maioria desses são preparados antecipadamente pelo proprietário que na maioria é o pai que reconhece no filho que tem todas as características que satisfaz as necessidades das empresas.

O sucessor de uma empresa familiar deve ter muita competência para exercer a administração da mesma, e geralmente essas competências são adquiridas na mesma empresa, pois ele realiza um treinamento para assumir a administração da empresa familiar, para que a mesma não tenha que ser vendida e ser administrada por pessoas que não seja da família.

Entendeu-se que para a realização do processo sucessório é necessário, antes mais nada, planejar e tomar algumas decisões pois o futuro da empresa e da família depende das habilidades e capacidades do sucessor que deve seguir algumas regras adaptadas as características da empresa familiar.

Dentre essas regras, Casillas, (2007, p.234), destaca algumas:

- a) *Preservar a empresa:* manter a serenidade e o bom senso para preservar a empresa durante a agitação ou urgência decorrentes da transferência é mais difícil do que parece, mas é fundamental que as decisões sejam tomadas como um sólido compromisso de proteger a empresa.
- b) *Agir conforme os números:* isto é, tomar decisões com base nos custos e preços, ganhos e perdas, segmentos e projeções. É uma maneira segura de manter a estabilidade de uma empresa.
- c) *Não evitar as decisões difíceis:* os donos ou presidentes de empresas devem assumir tanto as recompensas quanto as dificuldades derivadas do poder de tomara as decisões mais importantes. Quando se tem de tomar uma decisão, o melhor procedimento consiste em torná-la o mais inteligente possível e depois continuar trabalhando.
- d) *Planejar e administrar estrategicamente:* significa planejar fatos e atos para longo prazo.

É importante também que, além de preservar a empresa familiar, tomar decisões a partir dos lucros ou perdas, planeja, ainda deve também conhecer as leis e obedecê-la.

O curso de administração de empresas deve ser o primeiro passo para aquele que pretende ser sucessor em uma empresa familiar, porque este passará a administrar. A educação formal não garante que o administrador possa desenvolver as habilidades necessárias dentro de uma empresa familiar. O importante é que esse sucessor além da graduação necessita também de ter prática suficiente e já conhecer o regulamento a empresa.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos** / Pedro Adachi. – São Paulo. Atlas, 2006, p. 23, 161,173, 192

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 56

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa Familiar: Implementação e a prática**. São Paulo. Bookman, 2005, p.34, apud ADACHI, Pedro Podboi. **Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**/Pedro Adachi. – São Paulo. Atlas, 2006, p.18

CASILLAS BUENO, José Carlos. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e soluções** / José Casillas Bueno, Carmen Dias Fernández, Adolfo Vásquez Sánchez: Tradução Vertice Translate; revisão técnica Antonio Vico Manãs. – São Paulo: Thomson Learning, São Paulo. 2007, p. 16,226,

ESTOL, K. M. E.; FERREIRA, M. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração contemporânea. V. 10, n.4nov/dez. 2006, p.111

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - 2010 <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=313630> – acesso em 30/03/16 – 17:33.

LASBERG et al. (1996, p.11), apud OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3.ed. São Paulo – SP. Editora Atlas S.A, 2010, p. 54

LEONE, Nilda Maria. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo, Atlas, 2005 p. 44, 45, 142

LIMA, Iara Vigo de. **Advento da formalização matemática em Economia**. Revista de Economia. Curitiba, 2000.

LIMA, Isabelle Moreira. **Um Sábio chamado Renato Bernhoeft** Publicação em

FOLHA DE SÃO PAULO, 2007. Postado em: 23 de nov. de 2007 Disponível: <http://profissaoatitude.blogspot.com.br/2007/11/um-sbio-chamado-renato-bernhoeft.html> (Acesso em 10 de junho de 2016)

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. 1. ed. Pioneira, São Paulo, 1993, p. 33

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 58

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3.ed. São Paulo – SP. Editora Atlas S.A, 2010, p. 7, 11-13, 15 16, 18,214, 215

PALOMO, Katia Guimarães Sousa, **Laços de sangue na empresa: entre a tradição e a modernidade**. Ilhéus - Bahia: Editus - Editora da Uesc. 2002, p.51

TIBÚRCIO. Dênis José de Salles, Ricardo Semler – **Um Homem de Sucesso**. Trabalho enviado por: Dênis José de Salles Tibúrcio em: 31/05/2004. Disponível em:<http://www.zemoleza.com.br/trabalhoacademico/humanas/administracao/Ricardo> (Acesso em 10 de junho de 2016)

WERNER, René A. **família & negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004, p. 20, Apud ADACHI, Pedro Podboi. **Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**/Pedro Adachi. – São Paulo. Atlas, 2006, p.17

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. 1ª. ed. Pioneira, São Paulo, 1995, p.104

ANEXOS

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP**CURSO: Administração**
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II

Eu, MARCELO RODRIGO DA SILVA, acadêmico do curso de ADMINISTRAÇÃO, pesquisador do tem “PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES D EJOÃO PINHEIRO –MG”, tendo conhecimento de seu brilhante e reconhecido trabalho de administrador sucessório em uma empresa familiar, venho pedir sua valorosa colaboração em meu trabalho de Conclusão de curso II, por compreender que os seus conhecimentos e prática administrativa muito enriquecerão a minha pesquisa.

Na certeza de sua colaboração, desde já agradeço.

DADOS PESSOAIS

a) Sexo:

() Masculino

() Feminino

b) Idade:

c) Escolaridade:

() Apenas segundo grau

() graduação em administração

() pós-graduação em administração

() outra(s) graduação (ões). Qual (is):

- 1- A Empresa que você administra é um empreendimento familiar? Porém, você e sucessor de alguém aqui na sua empresa. Quem foi seu antecessor?
- 2). Quais foram os critérios analisadas na escolha sucessória?
- 3). Qual principal critério você acredita que o levou a sucessão?
- 4) Ao ser escolhido e nomeado sucessor do antigo administrador como você se sentiu?
 Lisonjeado entusiasmado com aptidão e prontidão receio
- 5) Qual a sua opinião ao se tornas sucessor na empresa em relação aos seus familiares
 Eles não quiseram ser sucessores devido a falta de escolaridade e formação em administração
 Acharem que era uma empresa pequena que poderia ter que fechar suas portas.
 Na época todos tinham suas atividades e não queriam assumira a responsabilidade
 Eles perceberam a minha competência para fazer com que a empresa crescesse, por ser mais jovem e ter terminado meus estudos recentemente e estar preparado par assumir a responsabilidades empresariais.
- 6) Quais as maiores dificuldades enfrentadas por você na empresa no início do seu trabalho como sucessor?
 conhecer e compreender a cultura da empresa, seu funcionamento, sua instituição e o que poderia ser mudado em seu planejamento estratégico.
 liderar os colaboradores com a mesma postura do meu antecessor.
 adequação de novas ideias ao processo administrativo, conservando as diretrizes anteriores.
 Não encontrei dificuldades nenhuma.

- 7) Como sucessor, de que forma você enfrentou os problemas que surgiram inicialmente na empresa?
- Seriamente
 - autoritariamente
 - sozinho
 - Através de reuniões com todos os familiares, ouvindo e respeitando as opiniões.
- 8) Antes do processo sucessório, você se considerava um administrador:
- excelente ótimo bom ruim
- 9) Após o processo sucessório a empresa:
- Regrediu Progrediu
- 10) Como administrador sucessor você se considera;
- excelente ótimo bom ruim