

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

MARINA TEODORO DA TRINDADE

SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso na
Comercial de Laticínios de Natal (CLAN).

Natal
2010

MARINA TEODORO DA TRINDADE

SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso na
Comercial de Laticínios de Natal (CLAN).

Monografia apresentada ao
Curso de Administração da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte como requisito parcial
para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Catarina da Silva
Souza, MSc.

Natal
2010

MARINA TEODORO DA TRINDADE

SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso na
Comercial de Laticínios de Natal (CLAN).

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovado em
____ de _____ de _____ pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Catarina da Silva Souza, Msc.

Orientadora

Membro examinador

Membro examinador

Algumas pessoas olham o mundo e pergunta: por quê?
Eu penso em coisas que nunca existiram e pergunto: por que não?
George Bernard Shaw

AGRADECIMENTOS

Venho aqui agradecer a todos que me ajudaram, direta ou indiretamente a concluir esse importante trabalho.

A Deus, por tudo que representa.

Aos meus pais, Edicleiton e Ivone, por tudo quem fazem por mim, por tudo que me ensinaram e fizeram ser quem eu sou, pela paciência nas minhas horas de impaciência, pelo apoio e força dado do começo ao fim dessa jornada, pela incrível historia de vida que pode ser relatada no inicio desse trabalho. Por serem meus pais e sempre acreditar em mim.

A minha orientadora, professora Catarina da Silva Souza por toda ajuda não só na conclusão do trabalho, como em todo o período de Graduação, por toda disponibilidade de tempo e material, sempre muito prestativa. Por confiar no meu trabalho.

Ao meu tio Edilson pelo fornecimento de material para pesquisa do tema, pela oportunidade de trabalho e preocupação do meu bem estar na empresa. Pelo líder que representa não só na organização como na família. Por acreditar no meu trabalho e me deixar flexível na hora do expediente. Pelo carinho e preocupação que sempre teve comigo.

A todas as outras pessoas que aqui não relatei, muito obrigada.

RESUMO

Empresa familiar é uma organização que pertence e é controlada por membros de uma família. O maior problema encontrado por esse tipo de empresa é a sucessão, que é a transferência de poder e capital de uma geração para outra. Esse é um processo muito complexo e desgastante, o que termina causando o desaparecimento de muitas empresas depois da morte do fundador. Além dos problemas de sucessão, a empresa familiar possui, como as outras, problemas na gestão do dia-a-dia. O perfil dos fundadores desse tipo de empresa geralmente são mais fechados e termina não considerando as ferramentas gerenciais hoje existentes no mercado, como as novas tecnologias, pois acredita fielmente que seus instintos adquiridos pelo tempo são mais corretos. Na intenção de identificar o processo de sucessão familiar adotado pela Comercial de Laticínios de Natal, este trabalho investiga como esta empresa está conduzindo seu processo sucessório e o que pensa seus gestores a respeito do assunto por meio da identificação dos dirigentes; análise do planejamento de sucessão e conhecimento dos principais entraves à sucessão. A partir do problema de pesquisa, foram coletadas informações a respeito da sucessão na gestão da empresa pesquisada. Trata-se de uma pesquisa exploratória em forma de estudo de caso. Os dados de caráter qualitativo, coletados através de uma entrevista feita com o proprietário dirigente da empresa foram analisados com base na teoria estudada, confrontando o que os teóricos apresentam com o que a empresa pratica no tocante ao seu processo sucessório. Quanto a identificação do perfil do dirigente, verificou-se que é homem, acima dos 40 anos, casado, católico e com filhos. Possui mais de 20 anos de experiência de trabalho sempre no mesmo negócio. Atua em prol da empresa de forma ininterrupta e o capital atual foi obtido por meio de trabalho e formação da empresa em questão. No tocante a análise do planejamento de sucessão, identificou-se que pretende que os filhos os suceda no poder, e que o tempo necessário para essa preparação é acima de 10 anos e a maneira como devem ser preparados pode ser trabalhando ao seu lado, por meio de instituições de ensino ou até mesmo trabalhando em outras empresas. Ao se retirar do poder quer ser informado a cerca do andamento da empresa. Não ver entraves quanto à sucessão, Verifica-se que na empresa analisada não há um planejamento sucessório definido. Conclui-se que a empresa possui características típicas de empresa familiar em processo construtivo, pois o poder ainda está nas mãos da primeira geração, sendo a presença do fundador bastante forte na condução do dia-a-dia da empresa.

Palavras Chaves: Empresa Familiar; Sucessão; Processo Sucessório.

ABSTRACT

Family business is an organization that is owned and controlled by members of a family. The biggest problem encountered by such company is the succession, which means the change of power and capital from one generation to another. This is a very complex and stressful issue, which ends causing the disappearance of many family companies after the death of the founder. Besides the issue of succession, family firms have, like others, problems in managing the day-to-day. The profile of the founders of this type of company are generally much more closed and does not consider market management tools nowadays, like the new information technologies, as faithful believe that their instincts, acquired by the time, are more accurately. In the intention to identify the family succession process adopted by the *Natal Dairy Commercial*, this paper investigates how this company is conducting its succession process and what its managers think about the matter. It looks at the planning and the main barriers of succession. Therefore, it collected information about the company's management succession under study. This is an exploratory research in the form of case study. The qualitative data, collected through an interview with the owner manager of the company, were analyzed based on the theory studied, comparing what the theorists have with what the company practices regarding to his succession process. The leader profile is: a man, above 40 years old, married, Catholic, with three children. It has over 20 years of experience working in the same business. It acts on the firm for a long time uninterrupted and the capital was obtained through work and training. Regarding the analysis of succession planning, it was identified that the children want to succeed in power, and that the time required for this is over than 10 years and they should be prepared working by his side through education or even working in other companies. With the withdrawal of power, they want to be informed about the progress of the company. The owner does not see obstacles to the succession. It seems that the company considered there is a defined succession planning. It concludes that the company has typical characteristics of family business, because the power still lies with the first generation and the presence of the founder is strong enough to conduct, in a centralized way, the daily business.

Key Words: Family Business; Succession; Succession Process.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	10
1.2.1	O início de tudo.....	10
1.2.2	A história da CLAN	11
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	EMPREENDEDORISMO	17
2.2	CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS	19
2.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	22
2.4	EMPRESA FAMILIAR E PANORAMA BRASILEIRO E MUNDIAL	24
2.5	ASPECTOS DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	27
2.6	DESAFIOS E RISCOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	31
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	TIPO DE PESQUISA	35
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	35
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	35
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
5	CONCLUSÃO.....	38

REFERÊNCIAS

APÊNDICES

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa familiar é, de forma simplificada, uma organização administrada por membros da família controladora do capital da mesma. É o tipo de empresa que mais existe no mundo. Das empresas existentes, 75% estão no comando dos fundadores, 20% estão com a primeira geração, ou seja, filhos dos fundadores, e apenas 5% com as gerações seguintes. No Brasil, as empresas controladas por famílias chegam a 90%, dividido nos três segmentos, onde mais da metade na parte de Serviços (54%), seguido da Indústria com 34% e 12% no Agronegócios. (LEONE, 2005)

O maior problema dessas empresas acontece quando chega à hora da sucessão, que nada mais é que a transferência de poder e capital da atual geração para a que vai assumir a gestão da empresa. Isso acontece quando uma geração abre espaço à preparação de outra para assumir o comando. Esse processo é muito complexo e desgastante, mesmo que já planejados. E é por isso que 79% dos negócios da família desaparecem após a morte do fundador, e apenas de 10 a 15% delas conseguem chegar a terceira geração. Por isso, é comum dizer de forma sarcástica que “A primeira geração cria a empresa, a segunda faz crescer, e a terceira geração liquida tudo”.

Alguns aspectos podem ser considerados na sucessão familiar, na tentativa de minimizar problemas, como por exemplo, a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se existe divisão entre família e empresa e até a expectativa de vida dos membros mais influentes da família.

Também pode-se verificar alguns fatores determinantes do Planejamento sucessório: Selecionar, sempre que possível, mais de um sucessor; delegar poder para realizar determinada tarefa, observando o desempenho de cada um deles ou manter os filhos inaptos ou desqualificados distante da empresa. Nesse processo sucessório, faz-se importante buscar contribuições de pessoas de fora da empresa a respeito de quem deve ser o sucessor, pois pessoas de fora têm uma visão diferente de quem tá dentro.

É de suma importância que o sucessor conheça toda a empresa de perto, cada setor por inteiro, tendo a capacidade de analisar seus pontos fortes e fracos, para que saiba o que tenha que ser mudado e o que deve continuar, pois quando estiver no poder, mesmo que tenha uma gestão parecida, não será minuciosamente igual a anterior, e tendo essa idéia de cada setor, vai poder fazer sua administração mais correta.

Além dos problemas de sucessão, a empresa familiar possui dificuldades no âmbito da gestão do dia-a-dia. É muito comum identificar empresas, que surgem a partir do perfil empreendedor do fundador e que no decorrer dos anos sente necessidade da profissionalização das técnicas e métodos no processo decisório. Em muitas circunstâncias, o fundador acredita na própria vivência, e deixa de segundo plano as ferramentas gerenciais disponíveis hoje no mercado empresarial. Acredita que seu negócio só dará certo se seguir seus instintos e fazer apenas o que acredita, se fechando para as novas tecnologias e tendências.

Diante do exposto acima, verifica-se que as empresas familiares precisam tratar a temática da sucessão com cautela, bem como observar os indicadores de sua gestão a fim de não só preservar a sua continuidade pelas próximas gerações, mas também obter uma continuidade de forma saudável do ponto de vista gerencial e financeiro. Nesse sentido, o objeto de estudo desse trabalho será a Comercial de Laticínios de Natal (CLAN), onde pretende-se responder a seguinte questão: **Como a Comercial de Laticínios de Natal está planejando seu processo de sucessão ?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1.2.1 O início de tudo

No município de Pedro Avelino RN, existia um problema comum para os produtores de leite. Eles produziam o leite, mas não tinham para quem vender. Em março de 1985 um jovem casal (Sr. X e Sra. Y), que morava na capital, resolveu voltar

para o seu interior para tomar conta da fazenda da família, que era mais uma a sofrer com a ausência de comprador para produção de leite.

Diante da impossibilidade de venda do leite, problema que era comum a todas fazendas da região, o casal empreendedor começou a fabricar queijo e em seguida resolveu comprar uma caminhonete e 50 tambores para armazenar leite. A partir daí, o Sr. X, diariamente às três horas da manhã, ia nas fazendas dos produtores comprar o leite, enquanto sua esposa ficava na casa do interior recebendo o leite dos produtores de fazendas próximas por onde o carro não passava, e junto com o leite que o marido trazia, fazia um teste com um decímetro para saber se o leite não continha água. Depois de recolher o leite analisado, iam para a capital e revendia aos laticínios de lá, em especial para a cooperativa CLAN e o laticínio cearense Betânia, que se instalou no estado. Recebia o pagamento quinzenalmente e era quando pagava aos produtores.

Cerca de um ano depois, o casal percebeu a necessidade de comprar mais um carro, pois a demanda tinha aumentado. Nisso, o marido continuou dirigindo um carro e contratou um motorista para dirigir o outro. Em 1988 conseguiu um financiamento no banco, arranjou um local ideal e construiu um posto de resfriamento. Desde então, os produtores iam deixar o leite nesse posto. E o leite passou a ser transportados em caminhões refrigerados, pois nas caminhonetes normais, o número de avaria era alto, pois muitas vezes o leite ficava ácido devido à viagem.

Dois anos depois compraram um maquinário e começaram a pasteurizar e empacotar o leite. Nisso, o Sr. X, que só trabalhava com sua esposa, chamou seus três irmãos para entrar numa sociedade. Foi quando começou uma grande luta no mercado, pois na época, existiam dois grandes laticínios no mercado potiguar, e a entrada de um novo laticínio pequeno, era dificultada pelos demais. Na mesma época, contratou-se um profissional que veio do Paraná para fazer queijo mussarela, o que seria um diferencial para a pequena empresa e logo em seguida deu-se início a produção de manteiga da terra.

Com o início do programa do leite do governo do estado, em 1995, que é um programa social que ajuda a combater a desnutrição infantil, e os produtores do estado, aumentando a bacia leiteira do RN, espaços para novos laticínios no estado foi aberto. “O Governo compra o leite dos produtores, que repassa o produto para as usinas de

beneficiamento. Estas usinas são contratadas para pasteurizar, embalar e distribuir o leite do Programa. O resultado prático é que o número de usinas aumentou de 4 para 24 em sete anos.” (http://www.senado.gov.br/web/senador/garibaldi/Proj_leite.asp)

A empresa em questão se estabeleceu no mercado, vendendo seu leite, bebida láctea e queijo para os maiores supermercados da capital, e fornecendo leite para o programa do governo.

Em 1995 um dos três irmãos resolveu comprar a cooperativa CLAN que estava em processo de falência. Depois de alguns anos, a família estava com duas empresas, a que deu origem a tudo passou a fornecer leite apenas para o programa do governo, e a nova empresa CLAN, ficou responsável para a venda no mercado comum.

1.2.2 A história da CLAN

Fundada em 1967 com denominação de ILNASA, empresa de economia mista, funcionou até 1974, nesse período se transformou em cooperativa produtora de leite e foi rebatizada de Cooperativa de Laticínios de Natal (CLAN). Em 1995 foi privatizada e passou por um processo de mudanças, tanto financeiro/administrativo, como de recursos humanos, passando a se denominar Comercial de Laticínios de Natal (CLAN). Localizada em Natal RN, na rua Tenente Petronilo Diogo, 251, Quintas.

A empresa atualmente, além de preocupar-se com a qualidade dos produtos, trabalhando com S.I.F, inspecionada regularmente pelo Ministério de Agricultura, preocupa-se, também, com o lado social, onde desenvolve projetos de reciclagem (Reciclan), tratamento de efluentes, projeto escola junto aos seus funcionários, trabalho na comunidade do bairro com grupos de idosos e atletas. Com a preocupação em oferecer um produto com o máximo padrão de qualidade e higiene, a CLAN tem a supervisão do SIF (Serviço de Inspeção Federal), bem como não descuida das análises de seus produtos nos laboratórios Físico/Químico e Microbiológico.

Sua missão é “Atender as necessidades dos seus clientes, buscando alcançar a excelência na qualidade dos seus produtos e no atendimento à clientela em geral”.

A empresa conta com 83 empregados formais, e aproximadamente 40 colaboradores permanentes. O laticínio tem cerca de três mil clientes ativos, distribuídos por todo o estado, incluindo os maiores supermercados. Conta com fornecedores de todo o Brasil, desde a aquisição de embalagens, até maquinário.

Trata-se de uma empresa familiar, o que muda um pouco os critérios de empregabilidade. Termina trazendo muita gente “conhecida” que muitas vezes sai do interior Pedro Avelino RN, só para trabalhar nela. A empresa alterna-se entre Centralizada e Descentralizada. Os gerentes de cada setor tem o poder de tomadas de decisões, alguns com liberdade de empregar pessoas quando necessário, fazer investimentos quando precisa, porém, quando a decisão envolve um custo alto na parte financeira, o presidente tem que ficar ciente da proposta para aprová-la ou não.

A estrutura organizacional pode ser representada pelos organogramas A e B, respectivamente Laticínio São Pedro e Comercial de Laticínios de Natal – CLAN.

ORGANOGRAMA LATICÍNIO SÃO PEDRO

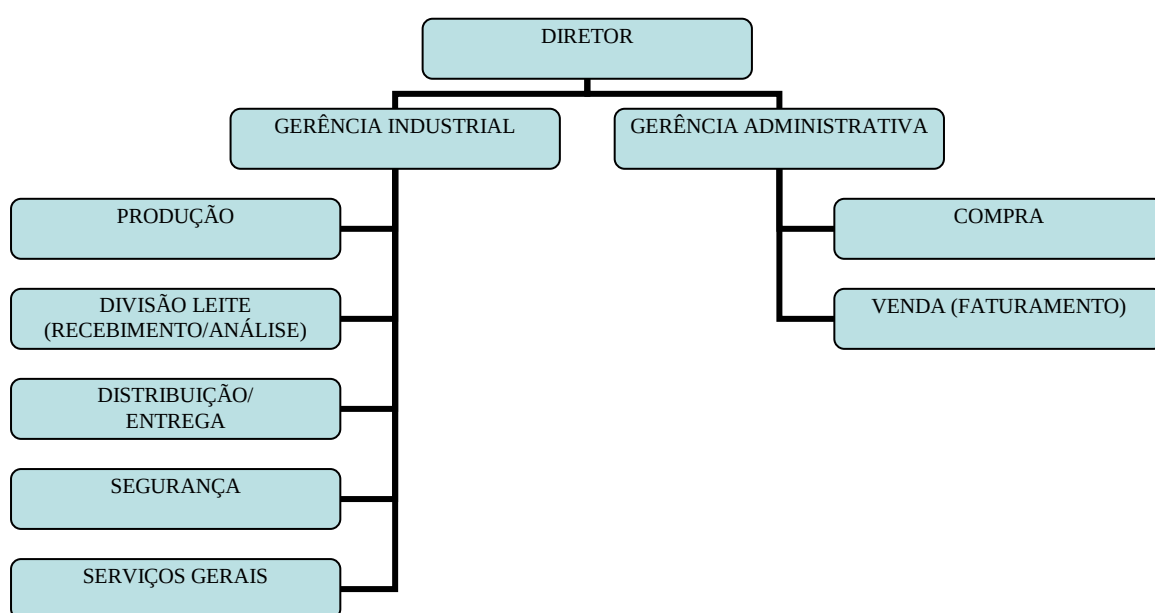


Figura 01: Organograma do laticínio São Pedro

Fonte: Adaptado pela autora (junho 2010)

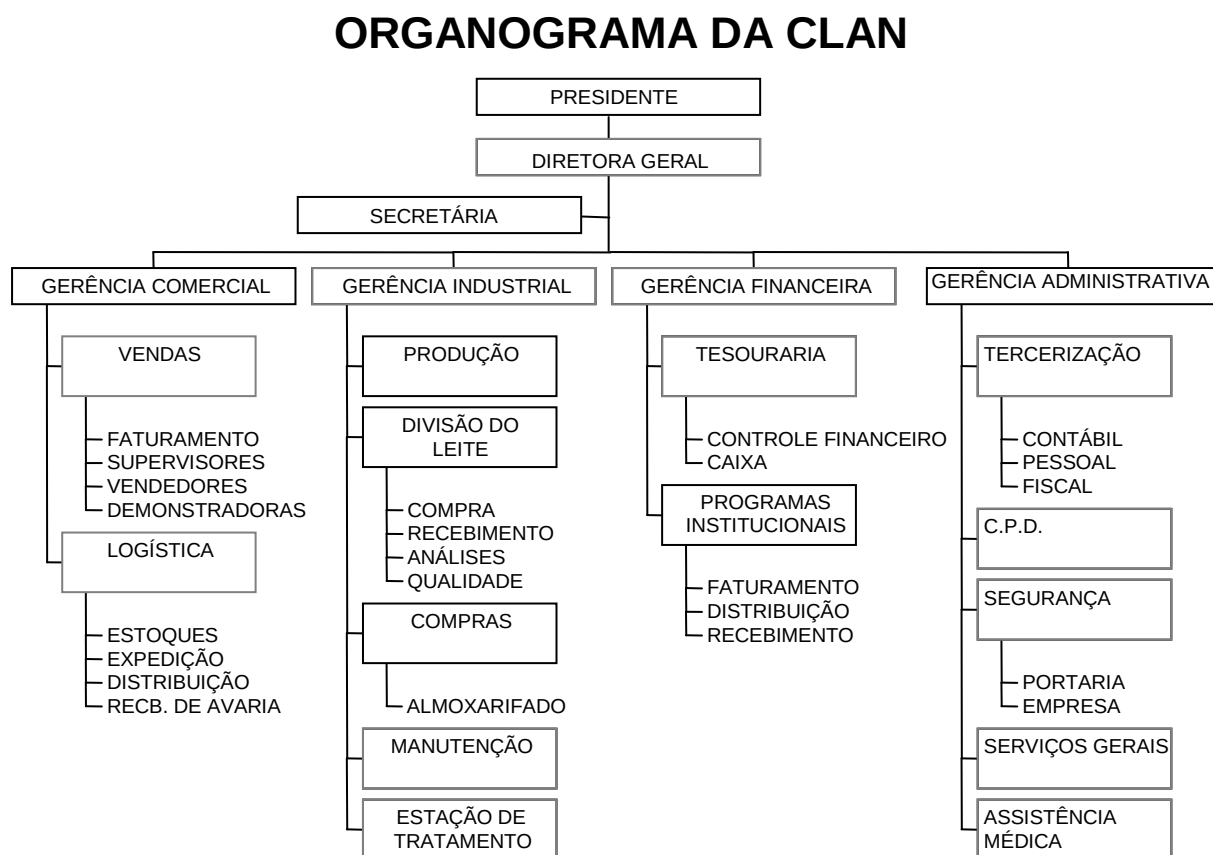


Figura 02: Organograma do Comercial de Laticínios de Natal – CLAN

Fonte: Adaptada pela autora (junho / 2010)

É o maior laticínio do estado, e tem como principais concorrentes locais as empresas Leite Chaparral, Leite Babi, Leite Bom, Leite Cabugi, Leite Cem e etc. A empresa conta com um MIX de 24 produtos, entre Leites, Bebidas Lácteas, Iogurtes, Coalhadas, Manteiga e Requeijões. Nos últimos anos a empresa está entre as marcas mais lembradas no estado, sendo a preferida dos potiguares no quesito laticínio, ganhando até de empresas nacionais como Ninho e Parmalat, de acordo com pesquisas realizadas pela Tribuna do Norte (jornal local).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de sucessão familiar adotado pela Comercial de Laticínios de Natal

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos dirigentes
- Conhecer o planejamento de sucessão
- Identificar as principais dificuldades do processo sucessório

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema abordado desperta o interesse de qualquer pessoa, principalmente os que tenha alguma empresa na família, principalmente quando se trabalha nela. No Brasil, de acordo com pesquisas realizadas, a grande maioria de empresas é desse tipo, e por isso deveria ser um tema mais valorizado, ajudando esses empreendimentos a se manterem no mercado por diversas gerações. É comum encontrar empresas familiares em qualquer canto que chegue, mas também é comum escutar estórias dessas empresas que não deram certo.

Esse trabalho vai ajudar a compreender melhor o processo de sucessão nas empresas familiares, como ele ocorre, e como fazer da forma mais simples e correta, com o intuito de ajudar empresas que estão passando ou vão passar por esse processo, como é o caso da CLAN.

A CLAN ainda está com seu primeiro diretor, desde a compra da cooperativa, com essa nova gestão, e nos próximos dez anos essa responsabilidade deve ser passada para seu sucessor.

Como funcionária e membro da família empreendedora, o tema despertou muita curiosidade, pois é mais comum do que se imagina encontrar empresas desse tipo onde o maior problema é sempre o mesmo, o da sucessão. Com isso, pretende-se ajudar a empresa a implantar esse processo o quanto antes, e ajudar esta autora a compreender melhor como isso irá acontecer.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é o ato de criar e ter capacidade de gerenciar um negócio, seja próprio, ou seja de uma terceira pessoa. Uma pessoa empreendedora tem algumas características fáceis de identificar, e o SEBRAE listou algumas características que esses empreendedores “precisam” ter, como: Assumir riscos; aproveitar oportunidades; conhecer o ramo; ser independente e manter o otimismo.

Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos, conscientemente; saber organizar; tomar decisões; ser líder; ter talento. Para aproveitar as oportunidades, tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece.

Para o empreendedor, quanto mais dominar o ramo em que pretende atuar, maiores serão as chances de êxito. Se já tem experiência no setor, ótimo. Se não tem, deve-se buscar aprender através de cursos, livros, centros de tecnologia, ou até com outros empresários.

Ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro.

Ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada, é outra característica do empreendedor. Essa qualidade requer vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente, e confiança em si mesmo.

Saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir

condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento é a característica de liderança que deve estar presente no empreendedor.

Além das citadas acima, uma característica essencial, é ter talento para o negócio, e certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras para transformar simples idéias em negócios efetivos. Precisa ser independente, soltar as amarras e, sozinho, determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida, enfim, ser seu próprio patrão e por fim, manter o otimismo, nunca deixar de ter a esperança de ver seus projetos realizados, porque quem é bem informado conhece o chão que pisa e tem confiança em seu desempenho profissional.

Para Ronstadt *apud* Hisrich e Peters (2004, p.29), o empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Muitas pessoas têm dificuldades de tirar suas idéias do papel e criar um novo empreendimento. Entretanto, o empreendedorismo e as verdadeiras decisões de empreender resultaram em vários milhões de novas empresas iniciadas em todo o mundo. Milhões de novos negócios são formados apesar das dificuldades como da recessão, inflação, altas taxas de juros, falta de infra-estrutura, incerteza econômica e grande probabilidade de fracasso. (HISRICH e PETERS, 2004, p.30)

As empresas familiares por terem em seus fundadores na maioria das vezes figuras empreendedoras, também estão inseridas no rol de empresas empreendedoras, agregando as características e muitas vezes se destacando no mercado mundial. Uma pessoa empreendedora começa um negócio e esse exemplo termina inspirando um filho a seguir o mesmo caminho. Esse exemplo de casa desperta no herdeiro um desejo de gerenciar que pode ou não lhe tornar um pequeno empreendedor também. É sua forma de administrar e lidar com os problemas e oportunidades do dia-a-dia que dirá se o mesmo tem aptidões empreendedoras ou se é apenas mais um gerente comum.

2.2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar é uma organização que pertence e é administrada por membros de uma família e existem três vertentes que devem ser consideradas. A primeira é a Propriedade, que trata do controle da empresa que encontra-se nas mãos de uma família detentora da maioria do capital. A segunda vertente é a Gestão, ou seja, o gerenciamento da empresa, os lugares mais influentes da administração, os principais cargos devem ser ocupados por membros da família. E por último, e não menos importante, a Sucessão, que é a transferência de poder e capital da geração atual para outra que irá assumir. (LEONE, 2005)

Existem três tipos básicos de Empresa Familiares: Tradicional, Híbrida e Influência Familiar. Na Tradicional o capital é fechado, com pouca transferência administrativa e a família exerce domínio completo dos negócios. Na Híbrida o capital é aberto, mas a família detém o controle, existem transparência e participação de outros funcionários não familiares na administração. Na Influência familiar a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa. (LEONE, 2005)

Para Bornholdt, apud Leone (2005, p 10), é considerado uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Como a empresa familiar é sempre fundada por um membro da família, uma característica forte dela é a identificação dos seus valores com o sobrenome da família ou a pessoa fundadora. Algo marcante também nesse tipo de empreendimento é quando se trata de um sucessor, que muito provavelmente será um herdeiro, na maioria das vezes o filho mais capacitado (quando se tem filhos), ou até mesmo o cônjuge, mas mantendo-se dentro do conjunto de parentes, para que ela continue nessa nova geração de administração.

Leone (2005, p.11) destaca como características comuns às pequenas e médias empresas familiares:

- a) A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) O papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente. Essa atitude não é, necessariamente, passiva, tampouco reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e se constituir em rede;
- c) A natureza da organização: de fato, a pequena e média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc* mais sofisticadas;
- d) A natureza das atividades: a pequena e média empresa familiar escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apóiam sobre competências distintas e muito específicas.

Leone apud Leone (2005) mostra que a partir de relatórios de pesquisas que tratavam do tema das pequenas e médias empresas familiares, agrupou algumas variáveis e, em função de suas especificidades, caracterizou o dirigente-proprietário apresentando suas conclusões em três vias: as especificidades organizacionais; as especificidades decisórias e as especificidades individuais.

Quanto a primeira via, as especificidades organizacionais, a autora nos diz que essas empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com uma estrutura organizacional simples. Elas têm, igualmente, um menor controle sobre seu ambiente externo, e por isso são muito dependentes dos recursos que lhes são disponíveis. Elas são, também, caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os

processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A estratégia é intuitiva e pouco formalizada. Nessas empresas o dirigente-proprietário é suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção. Continuando nesse aspecto, eles também podem discutir diretamente com seus clientes tanto para conhecer suas necessidades e seus gostos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. Em consequência dessa especificidade, o sistema de informação externo é simples.

Para a segunda via, ou seja as especificidades decisórias, a tomada de decisão é baseada na experiência, julgamento ou intuição do proprietário-dirigente, e na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional a curto prazo. Ele não dispõe nem de tempo nem de habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisões, a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio. O trabalho faz parte de sua vida e “sua” empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo. O poder de direção é localizado e centralizado

E a terceira via, as especificidades individuais, diz respeito as pequenas e médias empresas familiares que são caracterizadas pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor ou o proprietário-dirigente. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, a saber: a estratégia, a estrutura e a *performance*. Os objetivos dos dirigentes-proprietários traduzem suas aspirações pessoais e, se essas aspirações pessoais não são satisfeitas, pode-se dizer que a empresa não é eficaz. A pequena e média empresa familiar é caracterizada por uma grande identidade entre a empresa e o empresário.

Diante do exposto, verifica-se que para conceituação de empresa familiar pode-se ter várias categorias de análise, contudo, todas elas se fundem e demonstram que a empresa familiar retrata laços de uma família que transpassam o cerne familiar e permeiam também o mundo dos negócios, causando em muitos casos, como é de conhecimento por meio da imprensa, transtornos ou não a essas empresas.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Quando se fala de empresa familiar, muitas questões aparecem. Alguns autores entram em divergência quando o assunto é a gestão dessas empresas. Alguns acham que é um modelo ideal, promissor, outros, acreditam que é uma forma ultrapassada, obsoleta. Enquanto os primeiros apostam na facilidade da criação desses empreendimentos, e confiam nesse tipo de modelo como uma grande base para a economia mundial, outros não acreditam nesse futuro devido aos problemas que se enfrentam principalmente quando chega a hora da sucessão. Aham que esse conflito prejudica o andamento da organização.

Bornholdt apud Leone (2005, p.12) cita os pontos fortes e fracos desse tipo de organização no país, ou seja, as vantagens e desvantagens:

Pontos fortes:

- Proximidade entre a empresa e o centro do poder;
- Possibilidade de decisões ágeis;
- Conhecimento das características do país
- Facilidade para implantar mudanças estruturais;
- Agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Pontos fracos:

- Confusão entre propriedade e gestão;
- Ausência de estratégias claramente definidas;
- Lutas constantes pelo poder;
- Predominância de caprichos individuais;
- Falta de clareza sobre a vocação da empresa;
- Carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos.

De acordo com as descrições acima, percebe-se que as empresas familiares, principalmente as pequenas e médias, geralmente são muito ágeis, com um grande

poder de tomada de decisões rápidas, que não precisam passar por toda a burocracia que outra empresa passaria. Por ser mais vulneráveis em sua hierarquia, seus funcionários são esforçados e leais. O fato também do contato com o dono ser maior, faz com que o funcionário se sinta mais seguro em relação a seu emprego, pois se o dono é presente, é mais fácil manter a empresa nos trilhos, a mudar a ação de algum funcionário que tenha desviado o foco. Outra vantagem é uma maior facilidade na transmissão de informações. Em muitos casos, esse tipo de empresa tem maior preocupação com a responsabilidade social, são mais humanos e mantêm a tradição em tudo que faz. A escolha da sucessão, quando feita de uma forma correta e honesta, aumenta o respeito de todos pela empresa.

Por outro lado, uma empresa familiar tem medo de inovar, de correr riscos, tem maior dificuldade na delegação de tarefas, onde muitas coisas só o dono sabe fazer, ou seja, o conservadorismo as vezes atrapalha na gestão. O que normalmente acontece é pessoas serem indicadas para os cargos importantes muito mais pela amizade do que pela competência, empregando pessoas que não tem competência profissional. Nesse sentido, muitas decisões são bem pessoais, pois foram debatidas e estudadas por poucas pessoas, não tendo noção exata das necessidades de todos os funcionários.

Além disso, existe pouca reserva financeira ou nenhuma, voltada para o crescimento da empresa. É muito comum que os donos usem o dinheiro da empresa para satisfazer desejos pessoais. Os funcionários têm que manter um padrão de trabalho ditado pelo dono, sem muita margem para criatividade e inovação. Se o fundador desaparece, a empresa fica completamente fragilizada e em caso de mudanças, a assimilação por parte dos funcionários é mais lenta que o normal em outras instituições. E por fim, no processo de sucessão, o sucessor que está dentro da empresa, acaba pegando os vícios deixados pelo sucedido, acontecendo também muito atrito entre os membros da família pela briga de poder.

2.4 EMPRESA FAMILIAR E PANORAMA BRASILEIRO E MUNDIAL

Empresa familiar é o tipo de organização predominante no mundo. É muito maior o número de instituições desse tipo comparando-se com as outras. Alguns números ajudam a ter noção dessa grandeza. De acordo com Leone (2005) na Espanha, 70% das empresas são familiares. Na Inglaterra esse número aumenta para 75%. Na Alemanha chega aos 80%. Na Europa as empresas familiares dominam o segmento das pequenas e médias empresas, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas.

A economia americana possui 12 milhões de pequenas e médias empresas das quais 90% são dominadas por famílias. As empresas familiares de grande porte combinadas com as pequenas e médias respondem por aproximadamente 50% do produto nacional bruto dos EUA, e empregam metade da força de trabalho do país.

De acordo com o BNDES, as empresas familiares são responsáveis por grande parte da economia brasileira, com participação no PIB em 12% dos segmentos agronegócios, 34% da indústria e 54% de serviços. De acordo com a mesma fonte, excluindo as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares. (LEONE, 2005, p.23)

Martins apud Leone (2005, p.18) fala dessa origem no Brasil: “poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos... as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”. Hoje, essas empresas representam no contexto brasileiro 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional e geram mais de 2 milhões de empregos diretos.

E no Brasil, mostrando a força que esse negócio tem, chega-se aos 90% de predominância. Se tratando da gestão dessas empresas, 75% delas estão no comando dos fundadores, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores (primeira geração) e apenas 5% com as outras gerações. Isso traz um alerta para o problema da sucessão, pois mostra a grande mortalidade desse tipo de negócio quando chega essa hora crucial, pois em nosso país, 79% dos negócios da família desaparecem após a morte do fundador e

somente 10 a 15% delas conseguem chegar à terceira geração. Esse tipo de empresa começou no Brasil logo após o seu descobrimento, pois quando Portugal chegou aqui, trouxe em sua bagagem um modelo de hereditariedade.

Para falar das principais causas do desaparecimento das empresas familiares, Leone (2005) cita Oliveira: a concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; e brigas de sucessão.

No Brasil, os altos impostos, a burocracia legal, a crise econômica, a falta de recursos e as altas taxas de juros foram citadas por empresários como motivos considerados importantes para um eventual fracasso. (CHER *apud* LEONE 2005, p.25).

O Sebrae revela, de acordo com pesquisas, que 80% das empresas familiares não ultrapassam o primeiro ano de vida. Muitos empresários se deixam levar pela emoção e não agem com a razão, não procuram idéias e acaba agindo apenas por intuição, o que também ajuda para esse fracasso prematuro.

todo processo de inserção internacional do país ocorreu em um momento de grandes mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização. Como seria de esperar, esse quadro afetou de maneira significativa as empresas familiares brasileiras, dando margem às mais distintas interpretações sobre o papel dessas empresas nessa nova realidade. (MARTINS *apud* LEONE, 2005, p. 26)

Tendo em vista os aspectos citados, pode-se concluir que no Brasil ainda há uma gestão familiar incipiente, que acredita nos valores do seu fundador e em sua grande parte, micro e pequenas empresas, apesar de contribuírem com a geração de renda e empregos, podem também causar danos à economia devido à falta de gestão profissional, seja na área de recursos humanos ou financeira. Percebe-se também que os aspectos culturais do país estão introjetados no modelo de gestão e no processo de sucessão, como será descrito no próximo item.

2.5 ASPECTOS DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Uma das partes mais complicadas, talvez a mais importante de uma empresa familiar, é o que se diz respeito à sucessão. Ela é um fator determinante para a continuidade do negócio, para a saúde de uma gestão depois da passagem de uma geração para outra. É também a maior causa de mortalidade dessas empresas, pois se a sucessão não for feita de forma correta, com toda preparação que requer os negócios não vão fluir e a empresa provavelmente vá desaparecer.

Para que isso aconteça, a sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar. No coração do processo está o planejamento de carreira, que requer o comprometimento dos membros da família, do Conselho de Administração e da alta gerência da empresa com sólidos princípios da gestão de recursos humanos. (LANK, 2003, p. 72)

Pode-se afirmar que não existem modelos padrões de processos sucessórios em empresas familiares, cada um tem sua particularidade e serão feitos de uma forma única, de acordo com sua história, valores e crenças. A decisão sobre um sucessor é um dos momentos mais tensos desse processo, e atravessa todo um rito de transferência de poder e capital, que acontece quando uma geração abre espaço à preparação de outra para assumir o controle, e esse processo gira praticamente em torno de dois protagonistas: o sucedido e o sucessor.

Algumas reflexões sobre o processo sucessório são apresentadas por Bornhold *apud* Leone (2005, p.39)

- a) Não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos. Cada caso é um caso em particular. Existem, porém, algumas regras básicas que permitem formar referências para o caso de uma organização específica. Se essas regras puderem ser seguidas, será mais fácil fazer a transição frutífera do ‘bastão do poder’.
- b) Uma das formas constantes de tensão dentro das empresas é o processo de decisão. ‘Quem pode ou deve decidir sobre o quê’; essa questão é, em geral, uma fonte de estresse interpessoal entre os principais executivos. Um processo de sucessão significa uma mudança das regras sobre as tomadas de decisões e

uma nova estrutura de poder, novas alianças com novas formas de tomar decisão. É um clima de tensão em potencial.

- c) A sucessão é um rito de transferência de poder. Provavelmente, é o primeiro ritual de uma empresa, e é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete em ciclos de 20 a 40 anos.
- d) O processo de sucessão implica o envolvimento de dois 'atores': os sucedidos e os sucessores. Ambos precisam estar preparados para uma transição com sofrimentos, ambigüidades e constantes lutas e fugas.
- e) Os sucedidos geralmente representam mitos com histórias, atos heróicos e simbolismos acrescidos de fantasias sobre sua liderança. É importante para os sucessores saber como preservar esses mitos, de alguma forma reforça-los e usa-los como alavanca para criar novas histórias, novos atos heróicos e novos simbolismos, agora a partir de sua gestão.
- f) O poder numa organização pode ser transferido de maneira formal, o que pode significar a transferência sobre as decisões. Mas poder sem liderança não tem legitimidade. Isso significa que a liderança não pode ser transferida: precisa ser conquistada. Portanto, poder e liderança precisam ser conquistados e legitimados, inclusive sob o aspecto formal.
- g) Mudanças de poder e liderança trazem como consequência transformação na cultura organizacional, que naturalmente geram reações e resistências. Os líderes formam e definem os principais traços dos elementos que formam a cultura organizacional, sendo, desta forma, reféns da cultura que criaram ou moldaram. Entretanto, a sucessão desestabiliza os referenciais culturais da organização existentes até então”.

A questão do processo de sucessão é imensamente importante não só para as empresas familiares como para qualquer tipo de organização. Isso não é algo que será resolvido rapidamente, leva muito tempo e deve ser muito planejado e organizado, tanto pelo sucessor, na preparação para esse novo desafio, quanto para o sucedido, que deve abrir caminhos para que outra pessoa se prepare e se torne apto, ou não, para o novo cargo. As empresas mais expostas a esse problema são as pequenas e médias, pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente. Leone (2005).

Como retratamos nesse estudo, para que haja a sucessão, o proprietário-dirigente precisa abrir espaço para que outra pessoa, da família ou não, tome conta da nova gestão. Com base nisso, Lank (2003) cita alguns tipos de afastamento:

- **Monarca:** Esse indivíduo, seguindo a tradição da realeza, não tem intenção de abdicar antes da morte, e usualmente morre trabalhando, ou fica até que a saúde precária o leve à incapacitação. Dizem com frequência: “Se eu morrer, então podemos nos preocupar com a sucessão!”
- **General:** Nesse estilo, o sucedido que desiste do seu cargo, ou cuja saída é facilitada, gasta o restante do seu tempo preocupado em provar que seu sucessor é incompetente, criando, deste modo, condições para que ele volte a reassumir sua função.
- **Hedonista:** Esse é o tipo de pessoa sucedido que deixa seu posto e se aposenta, buscando uma vida cheia de coisas que sempre quis, mas nunca teve tempo de fazer durante os anos de trabalho. É pouco freqüente em empresas familiares, entretanto, quando esse estilo é bem sucedido, o resultado negativo para a família e para o empreendimento é mínimo.
- **Empresário renascido:** O indivíduo que adota esse estilo pode muito bem ficar no Conselho de Administração da empresa familiar, ou até se transformar no presidente do Conselho de Administração. Mas, geralmente acaba estruturando e gerenciando uma nova empresa, em um ramo totalmente diferente. Esse estilo, naturalmente, tende a prevalecer quando o substituído é relativamente jovem, e chegam aos cinquenta anos saudável e inteiramente motivados pela idéia de enfrentar, mais uma vez, os desafios de lidar com seu próprio empreendimento.
- **Embaixador:** O indivíduo com esse perfil de afastamento pode ou não permanecer no Conselho de Administração, mas passa a representar a família e/ou os negócios junto a instituições externas, como câmaras de comércio, organizações filantrópicas e etc. Esse estilo pode ser muito positivo tanto para o substituto quanto para o sucessor, a família e os negócios da família. Muito comum em todos os tipos de empresas.
- **Mentor:** Aqui o sucedido decide sair dos negócios e devota seu tempo e esforço para ajudar, quando solicitado, a geração sucessora em sua atividade de gerenciar a empresa. Ajuda não solicitada pode ser prejudicial para o sucessor, mas quando evitada, permite criar experiência mutuamente compensadora.

Segundo Leone (2005, p.43) existem dois tipos de processo de sucessão, são elas a sucessão profissional, e a sucessão familiar. “A sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração.” Isso mostra uma maior preocupação por parte da família em relação ao seu negócio, o interesse para que ele dê certo. Muitos fazem a junção de profissionais familiares com os não-familiares, para que um profissional de fora analise, inove e ajude no crescimento da empresa, sem perder os valores e crenças que essa família tem como base.

Com tantas novidades que se tem hoje no mercado competitivo, se profissionalizar virou uma necessidade de muitos. Nenhuma empresa quer perder pra outra. Contudo, as empresas familiares mais tradicionais se fecham para isso, com medo de perder sua identidade, sua tradição, o que na verdade chega a ser um grande equívoco.

Leone (2005) descreve sucessão familiar assim; “A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando. Esse tipo de transação entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido”.

2.6 DESAFIOS E RISCOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Os negócios familiares quase sempre têm maior certeza do que as outras companhias a respeito do tipo de liderança que prevalecerá no âmbito da empresa. Com um planejamento eficaz da sucessão, todos sabem quem será o próximo na linha sucessória e por isso, há menos tendência para a luta por posições. O espírito familiar determina as atitudes, as normas e valores que prevalecerão na empresa, ao passo que os valores expressados pelos membros da família criam um objetivo comum para os empregados e ajudam a estabelecer um sentimento de identificação e comprometimento. Com isso, os empregados se sentem com maior liberdade e o acesso aos superiores fica

mais fácil. A extensiva especialização dos membros da família pode dar aos negócios familiares uma importante vantagem competitiva. Afinal, essas pessoas têm estado em contato com o negócio desde muito cedo. Conhecimento profundo do empreendimento pode dar aos membros da família uma vantagem diante dos executivos que entraram no ramo de negócios mais tarde. (VRIES, 2003, p. 56)

Vries (2003, p.58)) cita alguns problemas que afetam a saúde de uma empresa familiar, alguns dos desafios de se gerenciar/criar uma empresa familiar. São eles:

- Problema do nepotismo: Muitos proprietários/dirigentes fecham os olhos para a incapacidade de seus herdeiros e acabam colando-os em elevadas funções na empresa. Trabalhar sob as ordens de uma pessoa que é claramente incompetente coloca um empregado que não seja membro da família em posição altamente indesejada. Esse desconforto gera uma insatisfação que acaba refletindo no seu trabalho, e seu desempenho não é o melhor. Isso faz também com que gerentes capacitados se afastem, colocando em perigo a empresa.
- Síndrome da criança mimada: Uma característica forte desses dirigentes/proprietários é ser um empresário que trabalha duro e é totalmente obcecado pelo seu negócio. Trabalha dia e noite e só pensa na sua empresa. Com isso, acaba não tendo tempo para sua família, para a educação de seus filhos. Quer justificar essa ausência dizendo que trabalha para da o melhor para sua família, e em relação aos filhos, enchem-os de presentes, de coisas materiais para que eles não sintam sua falta afetiva. Isso não funciona para ninguém, muito menos para os filhos, que crescem sem a figura de um pai, e sem limites. Esses filhos que futuramente brigam pela gestão da empresa, não sabem lidar com a realidade e acabam afundando os negócios que o pai construiu com tanto esforço.
- Fantasma do pai-patrão: Outra dificuldade inerente às empresas familiares é a tendência à autocracia. Muitos empresários fundadores têm personalidade bastante autocrática e dominadora: afinal, sem sua dominação e persistência, a empresa nunca teria saído do lugar. O que começa como um comportamento “bem intencionado” pode virar estrangulamento, ou mesmo uma imposição perversa do estilo pessoal do fundador. Pode se tornar excessivamente voltada para dentro de si mesma, ignorando os desdobramentos que ocorrem em seu

ambiente, o que naturalmente pode ameaçar a continuidade e sobrevivência da empresa.

- Explorando a galinha dos ovos de ouro: Outro problema surge quando a empresa quer trazer seus familiares para dentro, afim de que eles comecem a conviver e sentir a atmosfera do negócio, antes de assumir um cargo sério, pois ainda não tem habilidades para o mesmo. A maioria das empresas não consegue suportar muitas pessoas assim por perto. Além da carga financeira, parasitas improdutivos podem causar sérios problemas para a moral na empresa: empregados que trabalha duro e que têm que dar conta do peso dos outros ficam cada vez mais ressentidos. Além disso, esses parasitas, enquanto donos acabam tendo influência sobre as decisões estratégicas, fazendo, com toda autoconfiança, recomendações a respeito de questões sobre as quais não sabem coisa alguma.

Esses são alguns dos desafios enfrentados por empresas familiares. É muito importante saber diferenciar negócio/empresa de família na hora certa, para que um não prejudique o outro. Eles iram se juntar na hora certa, e durante o tempo de expediente, para que não se confundam, proprietários/dirigentes precisam qualificar mais seus futuros herdeiros e não se tornar cego para suas deficiências. Ao contrário, identificá-las para poder ajudar, e capacitá-lo antes de jogar um cargo de confiança em sua responsabilidade.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa que mais se adequou a esse trabalho, e que portanto foi utilizada é a Pesquisa Exploratória em forma de estudo de caso.

Segundo Santos (1991) a pesquisa exploratória é o primeiro contato com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis. Nesse caso, o pesquisador deve ter uma atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de uma postura flexível e não formalizada.

Com a pesquisa exploratória, busca-se entender o que leva as pessoas a ter determinadas atitudes e comportamentos. A pesquisa exploratória proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente (Malhotra, 1993).

Segundo Vergara (1998) estudo de caso é caracterizado pela limitação de uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

O estudo de caso é recomendado nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, pois permite aprofundar o conhecimento e para a construção de hipóteses ou formulação de problemas.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nessa pesquisa não se trabalhou com amostra devido o estudo de caso ter como objeto de investigação apenas o dirigente da CLAN, membro da família proprietária e detentora do processo de sucessão.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o trabalho em questão foi aplicado um roteiro de entrevista, que serviu de base para a coleta de dados.

A entrevista é um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, responderá. Entrevista informal ou aberta é como uma conversa que tem como objetivo coletar os dados que se necessita. Para essa pesquisa, utilizou-se o mesmo instrumento de coleta de dados já aplicado por Leone (2005) em sua pesquisa originária do livro Sucessão na Empresa Familiar.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados de caráter qualitativo, coletados através do roteiro de entrevista, serão analisados com base na teoria estudada, confrontando o que os teóricos apresentam com o que a empresa pratica no tocante ao seu processo sucessório.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A Comercial de Laticínios de Natal LTDA (CLAN) possui entre 50 e 99 funcionários, o controle de tributação é o LUCRO REAL, e nunca distribui os lucros, pois não se aplica ao seu caso.

IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE

O entrevistado é casado tem dois filhos, 52 anos, é católico e nasceu em Pedro Avelino RN. Tornou-se dirigente quando comprou a antiga cooperativa que estava falindo e criou a atual empresa aos 37 anos. Começou a trabalhar com 17 anos e possui experiência de 35 anos de trabalho. Vem de uma família onde o pai era agricultor e sua mão do lar. Dedicasse 44 horas semanalmente à empresa. Como ela não foi herança dos pais, ele não foi preparado para assumi-la.

VARIÁVEIS DA PESQUISA

O entrevistado não organizou a sucessão da empresa, mas pretende transmitir o poder para todos os filhos, bem como o capital da empresa também. Acredita que o processo sucessório é uma situação natural que deverá ser enfrentada e que o tempo necessário para preparar uma sucessão é acima de 10 anos. Já abordou o assunto de sucessão com os filhos e um deles trabalha na empresa. Quando questionado qual o profissional lhe parecia mais apito a encontrar juntamente com ele a solução ao problema de transmissão ele respondeu que o seu contador, mas nunca discutiu com ele essa questão.

Como deseja que seus filhos dêem continuidade à empresa, afirmou que a melhor opção de adquirir conhecimentos deve ser tanto estando ao seu lado, quanto através de instituição de ensino, ou mesmo por meio de outra empresa.

Na empresa é o acionista majoritário e acredita que uma empresa como a sua deve ser dirigida pelo proprietário (acionista majoritário)

Em caso de sucessão na empresa a postura adotada será a de manter-se a par da administração da empresa. Se parar de trabalhar hoje na empresa disporá de recursos suficientes para manter seu atual padrão de vida, entre 25 a 50% da renda atual, pois dispõem de outros patrimônios além da empresa, em um total de 11% a 24 % do valor da empresa

Em sua opinião nenhuma das variáveis abaixo é entrave para a sucessão familiar.

Falta de sucessor

Personalidade do dirigente

Perda de poder

Perda de atividade profissional

Falta de um mercado empresarial

Regime fiscal

Complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas

Existência de garantia pessoal

Problemas de conflitos familiares

5 CONCLUSÃO

O processo sucessório é de tão importância para uma empresa familiar, por que é ele que vai definir o futuro dessa empresa. É o que vai dizer os caminhos que ela vai seguir, os valores e crenças que ela vai ter. No tocante a este trabalho, verifica-se que quanto aos objetivos, foram plenamente atingidos, primeiramente mostrando o perfil do dirigente, depois conhecendo o planejamento sucessório e por fim identificando as principais dificuldades desse processo.

Quanto ao perfil identificou-se que o dirigente é homem, casado e com 2 filhos. Nasceu no interior de Pedro Avelino RN e é católico. Seu pai era agricultor e sua mãe do lar. Começou a trabalhar cedo, aos 17 anos e não foi preparado para assumir a empresa, pois ele mesmo criou-a aos 37 anos quando comprou uma antiga cooperativa que estava falindo. Dedicasse 44 horas semanalmente ao laticínio.

A sucessão começa quando o dirigente abre espaço para o sucessor entrar, passando o seu poder para ele. Isso ainda não aconteceu na organização estudada, mas o diretor pretende transmitir o poder para todos os filhos, como também o capital da empresa.

O proprietário acredita que o tempo necessário para preparar uma sucessão é a cima de 10 anos, e uma forma de seus filhos adquirirem conhecimento para o processo, é tanto trabalhando ao seu lado, através de instituições de ensino ou até mesmo por meio de outra empresa. O dono acha que uma pessoa que pode ajudar nesse processo de transmissão de poder, é o seu contador.

A única dificuldade identificada no processo de sucessão do Laticínio CLAN, é que o sucedido não pretende se afastar da empresa depois que seus filhos o suceder, quer ficar a par das decisões. Isso de inicio não gera problema, mas no futuro pode trazer um mal estar se ele não concordar com alguma decisão dos novos dirigentes, e quiser interferir na empresa. Esse é um caso típico de empresas familiares, pois os proprietários dirigentes tem cabeças muito fechadas e gostam do poder, o que gera muita dificuldade em abandonar a organização, e aceitar as novas mudanças.

A CLAN é uma empresa familiar do tipo Tradicional, conforme visto nos autores citados, onde o capital é fechado e a família exerce domínio completo dos negócios. A instituição ainda está no seu primeiro gestor, mas já planeja a sucessão para a outra geração, onde seus filhos irão ser os sucessores.

A empresa possui características típicas de empresa familiar. Além de o controle acionário pertencer a uma família, percebe-se os laços familiares que determinam a sucessão do poder, crenças e valores organizacionais que identificam-se aos da família. Ainda está em processo construtivo, pois o poder ainda está nas mãos da primeira geração, sendo a presença do fundador bastante forte na condução do dia-a-dia.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar, [et al.]. **Governando a empresa familiar / organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ALVES FILHO, Garibaldi (Org.). **Programa do Leite**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/web/senador/garibaldi/Proj_leite.asp>. Acesso em: 30 maio 2010.

COLIN, Laura; COLIN, Larry. **Família S.A.: como gerenciar seus parentes na empresa**. tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

COMERCIAL DE LATICÍNIOS DE NATAL. Disponível em < www.leiteclan.com.br >. Acessado em 2 de maio 2010.

EMPRESA Familiar Disponível em: <http://fenavist.com.br/downloads/palestra_empresa_familiar_2006.pdf>. Acesso em: 10 maio 2010.

ENTURION, Júnior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 20 maio 2010.

GOMES, Silvia M. S.. **Empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social24.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P. **Empreendedorismo**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUEN, Daniel Martins et al. **Empreendedorismo aliado a administração familiar.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/1173/1/Empreendedorismo-Aliado-A-Administracao-Familiar/pagina1.html>>. Acesso em: 3 maio 2010.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. **A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing.** Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1348>>. Acesso em: 15 maio 2010.

RICCA, Domingos. **Empresas familiares.** Disponível em: <[www.empresafamiliar.com.br/art5_ricca](http://www.empresafamiliar.com.br/art5_ricca.pdf)>pdf>. Acesso em: 17 maio 2010.

SEBRAE. **Quais são as principais características que um empreendedor precisa ter?** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/empreendedor/caracteristicas_empreendedor>. Acesso em: 30 maio 2010.

MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: O QUESTIONÁRIO

PARTE I: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

QUESTÃO N 1: CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DA EMPRESA

- 1.1 Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada
- 1.2 Firma Individual
- 1.3 Sociedade Anônima
- 1.4 Sociedade Capital Indústria
- 1.5 Cooperativa
- 1.6 Outra forma de Constituição Jurídica
Especificar:

QUESTÃO N 2: SETOR DE ATIVIDADE

- 2.1 Comércio
Especificar:
- 2.2 Comércio e Indústria

QUESTÃO N 3: NÚMERO DE EMPREGADOS

- 3.1 De 5 a 9 empregados
- 3.2 De 10 a 19 empregados
- 3.3 De 20 a 49 empregados
- 3.4 De 50 a 99 empregados
- 3.5 Mais de 100 empregados

QUESTÃO N 4: SISTEMA DE CONTROLE DA TRIBUTAÇÃO

- 4.1 Simples
- 4.2 Lucro Real
- 4.3 Lucro Presumido

PARTE II: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE

QUESTÃO N 5: SEXO

QUESTÃO N 6: ESTADO CIVIL

QUESTÃO N 7: NÚMERO DE FILHOS

QUESTÃO N 8: IDADE

QUESTÃO N 9: NACIONALIDADE

QUESTÃO N 10: NATURALIDADE/LOCAL DE NASCIMENTO

QUESTÃO N 11: QUAL O SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE?

QUESTÃO N 12: CASO TENHA ASSINALADO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO, GRADUAÇÃO OU PÓS-GRADUAÇÃO, QUEIRA ESPECIFICAR SEU TÍTULO PROFISSIONAL

QUESTÃO N 13: QUAL A SUA RELIGIÃO?

QUESTÃO N 14: COMO VOCÊ SE TORNOU DIRIGENTE DESSA EMPRESA?

QUESTÃO N 15: COM QUE IDADE VOCÊ COMEÇOU A TRABALHAR?

QUESTÃO N 16: COM QUE IDADE VOCÊ SE TORNOU DIRIGENTE DA EMPRESA QUE ATUALMENTE DIRIGE?

QUESTÃO N 17: QUAL A SUA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL, EM NÚMERO DE ANOS, ANTES DE SE TORNAR DIRIGENTE DA EMPRESA QUE ATUALMENTE DIRIGE?

QUESTÃO N 18: A EMPRESA QUE VOCÊ DIRIGE FOI CRIADA POR QUEM:

QUESTÃO N 19: FORMAÇÃO DE SEU PAI

QUESTÃO N 20: FORMAÇÃO DE SUA MÃE

QUESTÃO N 21: HORAS SEMANAIS DE TRABALHO DEDICADAS À EMPRESA

PARTE III: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO COM O TEMA DA PESQUISA

QUESTÃO N 22: VOCÊ JÁ ORGANIZOU A TRANSMISSÃO (SUCESSÃO) DE SUA EMPRESA?

QUESTÃO N 23: SE VOCÊ JÁ ORGANIZOU OU SE JÁ PENSOU NA SUCESSÃO, QUAL DAS MODALIDADES VOCÊ PREFERIRIA PARA TRANSMITIR O PODER?

- 23.1 A um de seus filhos
- 23.2 A todos os seus filhos
- 23.3 A sua (seu) cônjuge
- 23.4 A um de seus executivos
- 23.5 Outro parente qualquer
- 23.6 A alguém de fora da empresa

QUESTÃO N 24: SE VOCÊ JÁ ORGANIZOU OU SE JÁ PENSOU NA SUCESSÃO, QUAL DAS MODALIDADES VOCE PREFERIRIA PARA TRANSMITIR O CAPITAL DA EMPRESA?

- 24.1 A um de seus filhos
- 24.2 A todos os seus filhos
- 24.3 A sua (seu) cônjuge
- 24.4 A seus filhos e cônjuge
- 24.5 A outros membros da família
- 24.6 Ao comprador da empresa
- 24.7 A uma outra empresa
- 24.8 Aos empregados
- 24.9 A algém de fora da empresa

**QUESTÃO N 25: NO SEU ENTENDER, QUAL O TEMPO
NECESSÁRIO PARA
PREPARAR UMA SUCESSÃO DE EMPRESA?**

**QUESTÃO N 26: A TRANSMISSÃO DA EMPRESA (PROCESSO
SUCESSÓRIO) É
PARA VOCÊ:**

- 26.1 Um assunto difícil de abordar
- 26.2 Uma fonte de conflitos
- 26.3 Uma situação natural que deverá ser enfrentada

**QUESTÃO N 27: VOCÊ ABORDA (OU JÁ ABORDOU) O ASSUNTO
DA SUCESSÃO
DE SUA EMPRESA COM ALGUM DOS INTERLOCUTORES ABAIXO?**

- 27.1 Sua (seu) cônjuge
- 27.2 Seus filhos
- 27.3 Com um filho em particular
- 27.4 Sua (seu) cônjuge e filhos conjuntamente
- 27.5 Com outros membros da família
- 27.6 Com a diretoria da empresa
- 27.7 Com consultores externos
- 27.8 Com amigos

**QUESTÃO N 28: ALGUM DESSES PARENTES TRABALHA NA
EMPRESA?**

- 28.1 Sua (seu) cônjuge
- 28.2 Um de seus filhos
- 28.3 Vários filhos
- 28.4 Todos os filhos
- 28.5 Outros membros da família
- 28.6 Nenhum parente

**QUESTÃO N 29: COM QUAL DESSAS PROPOSIÇÕES ESTÁ MAIS
DE ACORDO?**

- 29.1 Desejaria, de preferência, que um de meus filhos ou, na falta desses,
um membro da minha família continuasse a empresa, mas esse
escolhido deverá:
 - a) Adquirir seus conhecimentos a meu lado
 - b) Adquirir seus conhecimentos em instituições de ensino
 - c) Adquirir seus conhecimentos em outra empresa
 - d) Todas as formas citadas
- 29.2 Desejaria, de preferência, que um dos meus executivos atuais
desse continuação à empresa e para isso estou disposto a

- procurar com ele uma solução financeira que lhe permita comprá-la.
- 29.3 Desejaria, de preferência, que uma pessoa de fora da empresa continuasse e o meu objetivo é encontrar o melhor preço de venda para ela.

QUESTÃO N 30: SEUS PAIS LHE DEIXARAM A EMPRESA OU PARTE DELA COMO HERANÇA?

QUESTÃO N 31: SE SUA RESPOSTA FOI SIM, SEUS PAIS LHE PREPARARAM PARA SUCEDÊ-LOS?

QUESTÃO N 32: ESTA SUCESSÃO ACONTECEU SEM MAIORES CRISES?

QUESTÃO N 33: NA EMPRESA VOCÊ É:

- 33.1 Acionista majoritário (de 50 a 89%)
- 33.2 Acionista minoritário (menos de 49%)
- 33.3 Proprietário (90% ou mais)
- 33.4 Majoritário, se contar com as cotas pertencentes à família
- 33.5 Mesmo com as cotas pertencentes à nossa família, não tenho a maioria do capital

QUESTÃO N 34: VOCÊ ACREDITA QUE UMA EMPRESA COMO A SUA:

- 34.1 Deverá ser dirigida pelo proprietário (acionista majoritário)
- 34.2 Deverá ser dirigida por um membro da família do proprietário
- 34.3 Poderá ser dirigida por uma pessoa externa ao capital (um profissional)

QUESTÃO N 35: SUA EMPRESA DISTRIBUI LUCROS AOS SEUS ASSOCIADOS?

QUESTÃO N 36: QUAL PROFISSIONAL LHE PARECE O MAIS APTO A ENCONTRAR COM VOCÊ A SOLUÇÃO AO SEU PROBLEMA DA TRANSMISSÃO (SUCESSÃO)?

- 36.1 Seu Advogado
- 36.2 Seu Consultor Jurídico e Fiscal
- 36.3 Seu contador
- 36.4 Seu Banqueiro

- 36.5 Nenhum desses profissionais
- 36.6 Outro profissional
Qual?

QUESTÃO N 37: VOCÊ JÁ DISCUTIU O PROBLEMA DA TRANSMISSÃO (SUCESSÃO) DE SUA EMPRESA COM ALGUM DOS PROFISSIONAIS CITADOS ACIMA?

- 37.1 Sim
 - 37.1.1 Com qual desses profissionais?
- 37.2 Não

QUESTÃO N 38: DE QUEM FOI A INICIATIVA DA DISCUSSÃO?

QUESTÃO N 39: QUE CONSELHOS LHE FORAM DADOS?

- 39.1 De esperar o momento certo
- 39.2 De estudar o problema com ele
- 39.3 De procurar outro profissional
- 39.4 Outros conselhos

QUESTÃO N 40: EM CASO DE TRANSMISSÃO (SUCESSÃO), COMO VOCÊ IRÁ PROCEDER?

- 40.1 Continuar a trabalhar em tempo integral
- 40.2 Manter-se a par da administração da empresa
- 40.3 Desligar-se totalmente
- 40.4 Procurar uma nova atividade profissional
- 40.5 Dedicar mais tempo a você e a sua família