



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
AMANDA BARATO MENDONÇA**

**SUCCESSÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOBRE OS CRITÉRIOS
VALORIZADOS POR DIRETORES DE EMPRESAS FAMILIARES**

Palhoça
2011

AMANDA BARATO MENDONÇA

**SUCCESSÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOBRE OS CRITÉRIOS
VALORIZADOS POR DIRETORES DE EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Psicologia, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Psicólogo.

Orientador: Prof^a. Michelle Regina da Natividade

Palhoça

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Carlos Alberto e Astrid, por terem proporcionado os estudos necessários desde o colegial até a minha formação em Psicologia, mas principalmente por serem os grandes incentivadores da minha vida.

Às minhas avós, Maria Zélia e Idalina, pelas visitas, pela companhia e sobretudo por acreditarem na neta que sempre procurou se manter presente.

Ao meu namorado Rafael, que me motivou, foi paciente, companheiro, conselheiro e acima de tudo compreensivo nesse momento de estudo.

Às minhas amigas, Mariá e Maria Fernanda, sempre presentes nos momentos finais do curso ainda que fosse com uma palavra ao telefone.

Aos meus colegas de curso, em especial Karina, Ludmila e Manoella, as quais, desde o início da faculdade, compartilharam comigo tanto trabalhos acadêmicos quanto minha vida pessoal.

À professora Maria Ângela, pelo aprendizado da prática clínica e principalmente pelas tardes de convívio no Serviço de Psicologia.

À professora Michelle Regina da Natividade, por sua orientação, ensinamentos e sobretudo pelo estímulo à finalização deste trabalho.

Aos membros da minha banca, Juliane Viecili e Iuri Novaes Luna, por terem aceitado e contribuído para com a conclusão desse trabalho.

Por fim, aos Diretores das empresas que se dispuseram a tomar parte neste estudo, tendo permitido que este TCC se tornasse realidade.

A todos, meu Muito obrigada!

“Sem ambição, nada se começa. Sem esforço, nada se completa.” (Ralph Emerson)

RESUMO

As empresas familiares são responsáveis por boa parte dos resultados positivos da economia brasileira. Entretanto, há conflitos preocupantes advindos da interação família e empresa, principalmente quando relacionados a aspectos do processo sucessório. A partir desta abordagem, esta pesquisa tem como objetivo geral o de compreender os critérios valorizados por diretores de empresas familiares para a efetivação da sucessão empresarial. Dentre os objetivos específicos, buscou-se identificar a existência de um processo sucessório e dos cargos ocupados por familiares na empresa e avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares no tocante ao perfil comportamental, à competência técnica e ao fator hereditário, na efetivação da sucessão empresarial. Buscou-se alcançar estes objetivos através de estudo qualitativo e exploratório, tendo sido realizado estudo de caso para o qual se selecionaram como sujeitos três diretores de empresas familiares distintas, localizadas no sul de Santa Catarina, todos membros da família proprietária da empresa. Na obtenção dos dados, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas, tendo-se posteriormente analisado o conteúdo de cada caso, buscando-se a similaridade das falas de cada participante e relacionando-o aos objetivos específicos propostos. Como resultado, observou-se que em apenas uma das três empresas que participaram do estudo existe um processo sucessório. No entanto, em todas elas há familiares atuando na empresa. Os três diretores ainda valorizam o sucessor que apresenta liderança, humildade, foco nos resultados, seja centrado e que tenha sido preparado por cursos, estágios, possua experiência em empregos anteriores, viagens e domínio de idiomas estrangeiros, que seja preferencialmente um membro da família, mas acima de tudo um sucessor competente e com profissionalismo. Pelos resultados pode-se perceber a importância da existência de pré-requisitos na sucessão do cargo de diretor de empresas familiares, pois eles facilitam o processo sucessório e permitem que as empresas planejem a sucessão de forma a se tornarem mais eficientes e competitivas.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão empresarial. Liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	13
2.1.1 Empresas familiares	15
2.1.2 Família	18
2.2 SUCESSÃO	19
2.2.1 Liderança	21
3 MÉTODO	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	24
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	25
3.3 PROCEDIMENTOS.....	25
3.3.1 De seleção e contato dos participantes	25
3.3.2 De coleta e registro dos dados	26
3.3.3 De organização, tratamento e análise de dados	26
3.4 PARTICIPANTES.....	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 EMPRESA DO RAMO DE SUPERMERCADO	29
4.1.1 História de fundação da empresa do ramo de supermercados	30
4.1.2 Processo sucessório	31
4.1.3 Cargos ocupados por familiares	32
4.1.4 Perfil comportamental	33
4.1.5 Competência técnica	35
4.1.6 Fator hereditário	36
4.2 EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÃO	37
4.2.1 História de fundação da empresa do ramo de confecção	37
4.2.2 Processo sucessório	38

4.2.3 Cargos ocupados por familiares.....	39
4.2.4 Perfil comportamental.....	40
4.2.5 Competência técnica.....	42
4.2.6 Fator hereditário	43
4.3 EMPRESA DO RAMO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS.....	44
4.3.1 História de fundação da empresa	44
4.3.2 Processo sucessório	45
4.3.3 Cargos ocupados por familiares.....	46
4.3.4 Perfil comportamental.....	46
4.3.5 Competência técnica.....	48
4.3.6 Fator hereditário	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICES	61
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	62
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	63

1 INTRODUÇÃO

O curso de graduação de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) tem como requisito, a partir da oitava fase, a escolha, pelos alunos, de um dos dois seguintes projetos: Desenvolvimento Humano nas Organizações (DHO) e Desenvolvimento Humano no Trabalho (DHT). Este estudo está vinculado ao DHO, o qual contempla disciplinas de aprofundamento teórico, estágio curricular obrigatório e trabalho de conclusão do curso.

O tema abordado nesta pesquisa enfoca a sucessão familiar e o objetivo geral da pesquisa é o de compreender os critérios valorizados por diretores de empresas familiares para a efetivação da sucessão empresarial. O referencial teórico aborda conteúdos referentes à empresa familiar, contextualiza os conceitos sobre família e trata, por último, da sucessão e da liderança.

A pesquisa é qualitativa, exploratória, com delineamento de estudo de caso, e os dados coletados foram objeto de análise de conteúdo. Os participantes da pesquisa são diretores de empresas familiares da região sul de Santa Catarina.

1.1 PROBLEMÁTICA

A família considerada nuclear se constitui de pai, mãe e irmãos. Porém, atualmente há arranjos familiares incluídos em uma mesma cultura. O patriarcalismo, comando da mulher e dos filhos pelo homem, patriarca, vem sendo paulatinamente substituído. A partir de 1980, com a globalização, as mulheres passaram a participar intensamente do mercado de trabalho. Movimentos feministas também modificaram a organização familiar. A nova constituição familiar inclui novos relacionamentos heteroafetivos e homoafetivos além de filhos e irmãos oriundos da família agregada. Neste contexto, a figura e a função exercida pelo pai acabaram por se alterar no núcleo da família (CASTELLS, 1999).

Da mesma forma que na sociedade contemporânea se observam mudanças na família, também se transformam ao longo do tempo as próprias

empresas. A organização, ou empresa, inicia a partir das ideias de algumas pessoas acerca de um produto. A partir de então, contratam pessoas para trabalhar, produz-se algo. Caso logre ganhar o mercado, a empresa conseguirá sobreviver e crescer. No entanto, pode ocorrer o falecimento do fundador e a necessidade de outra pessoa assumi-la. Assim, se a liderança conseguir fazer com que a empresa sobreviva, ela provavelmente terá sucesso ao longo de várias gerações. Mas se essa mesma empresa não obtiver mais lucro, decretará inexoravelmente sua falência (SCHEIN, 1982).

Segundo Bernhoeft (1989), para que uma empresa se caracterize como familiar ela deve estar vinculada a uma família e seus membros devem se posicionar frente à administração da empresa. Estol e Ferreira (2006) assinalam que a participação da família no gerenciamento das empresas familiares não raro desencadeia conflitos relacionados às dificuldades de se diferenciar as decisões de caráter familiar daquelas de cunho profissional.

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar (CHUA; CHRISTMAN; STEIER, 2003, p. 331 apud MACHADO, 2005, s/p.).

Diante disso, é possível perceber que ao mesmo tempo em que há uma interação necessária entre a família e a empresa é precisamente nesta relação que ocorrem os conflitos (ESTOL; FERREIRA, 2006). Entretanto, estes conflitos não prejudicam a existência de empresas familiares no Brasil, até porque é essa relação que permite a existência de uma empresa familiar. Comprova-se isso com a informação de Miranda (2009) de que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) concluiu que 85% das empresas no País são familiares e dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) confirmam que 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do país pertencem a essas empresas.

Na literatura encontram-se diversas formas para se conceituar uma empresa caracterizada como familiar. Lodi (1998) entende que ela deve ter o processo sucessório conectado diretamente ao fator hereditário, cujos valores culturais se sobressaem ao sobrenome da família junto à figura exímia do fundador.

Gersick e outros (2006) acreditam que existem três sistemas que se interrelacionam quando se fala da empresa familiar: propriedade, gestão e família. A primeira está ligada ao poder restrito na mão de um único proprietário ou quando apenas alguns irmãos tem autoridade para cuidar tanto da parte acionária quanto do efetivo da empresa ou ainda na geração cujos sócios são primos e trabalham na empresa, porém, em diferentes funções como a de sócio, gerente ou funcionário. O eixo seguinte, a gestão, perdura desde a entrada da empresa no mercado, passando por fortalecimento, expansão, desenvolvimento das estruturas internas que facilitem o processo, como a reorganização para manter o negócio ou o seu fechamento. A família inicia com a entrada dos novos herdeiros que devem se relacionar harmoniosamente com as gerações existentes na empresa. Além disso, há ainda o momento em que ocorre a mudança de poder, que substitui a geração mais antiga.

Para complementar, Lodi (1987) destaca três possíveis tipos de crise que as empresas vivenciam durante a sucessão. A primeira dá-se quando ocorre a “passagem do bastão” do criador para o herdeiro sucessor, ou seja, o processo sucessório caracteriza-se pela substituição do diretor presidente da empresa para a pessoa que irá assumir a sua posição, preferencialmente que seja da família. A segunda, na saída da segunda geração para a entrada da terceira. E a última crise advém da perda de identidade da própria empresa familiar por não saber a que veio e não ter objetivos claros.

Tratando-se de sucessão, ainda segundo Lodi (1998), torna-se difícil o crescimento e a expansão da empresa já que a intuição e o espírito empreendedor são específicos do fundador. Os sucessores não comungam necessariamente dos mesmos ideais. Baseadas nisto e para garantirem sua continuidade muitas empresas familiares optam pela profissionalização. Essa profissionalização se concretiza pela introdução de alguém da família, com formação adequada e capacitação, que assume a direção da empresa familiar ou pela substituição dos administradores familiares por executivos contratados, os quais procuram adotar práticas mais racionais e menos personalistas dentro da organização.

Mudanças organizacionais de nível gerencial, mesmo que planejadas, influenciam o comportamento organizacional pelo impacto que causam nos funcionários, nos grupos e na própria estrutura da empresa, visto que podem gerar resultados positivos ou negativos para a sobrevivência da organização.

Considerando a importância e a dificuldade para que se opere a sucessão dentro de uma empresa familiar, tem-se como pergunta de pesquisa: Quais os critérios valorizados por diretores de empresas familiares para efetivação da sucessão empresarial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os critérios valorizados por diretores de empresas familiares para efetivação da sucessão empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a existência de um processo sucessório;
- Identificar os cargos ocupados por familiares na empresa familiar;
- Avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares em relação ao perfil comportamental, para efetivação da sucessão empresarial;
- Avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares em relação a competência técnica, para efetivação da sucessão empresarial;
- Avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares em relação ao fator hereditário, para efetivação da sucessão empresarial;

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares precisam dedicar grande parte de sua atenção ao processo de sucessão pela nova geração, procurando manter a continuidade e o crescimento do negócio. Conforme abordado na referência feita à problemática, os dados do SEBRAE e do IBGE (apud MIRANDA, 2009) ressaltam a forte presença das empresas familiares na sociedade.

Vidigal (1996) salienta que organizações familiares representam “99% das empresas não estatais brasileiras”. Por isto, surgem trabalhos voltados a este ramo além da demanda por estudos sobre empresas familiares, responsáveis por gerar empregos e movimentar a economia. Gersick e outros (2006, p.2) corroboram esta afirmação, ressaltando que “entre as maiores empresas e mais bem-sucedidas no mundo, 40% das empresas listadas na revista *Fortune 500*, sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas”.

Uma pesquisa realizada pela Family Business Networking Internacional (2007 apud DIAS; GAIDZINSKI, 2008) com oito países indicou que na Finlândia 91% das empresas são familiares; na Espanha 85%; na França 83%; na Alemanha e na Suíça 79%; na Itália 73%; na Inglaterra 65%; na Holanda 61%; e que a maioria das empresas se encontram na primeira e segunda geração. Este estudo informa ainda que entre 20 e 55% das empresas listadas em bolsas de valores são controladas por famílias; as empresas familiares possuem 10% a mais na cotação de ações em relação às empresas não familiares; que entre 15 e 20% das maiores companhias do mundo pertencem à família que as controla. Esses são dados que revelam a importância das empresas familiares no mundo como um todo.

Na revisão bibliográfica realizada nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scirus, OAlster, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS- Psicologia), encontraram-se vários estudos (STAUDT, 2006; FLORIANI; RODRIGUES, 2000; PETRY; NASCIMENTO, 2009; SILVA, 2009) sobre sucessão em empresa familiar relacionados a estudos de caso, modelos de gestão, gestores herdeiros, dentre outros. Porém, nenhum deles se deteve nos critérios que os fundadores ou diretores adotam para efetivar a sucessão dentro da empresa familiar. Para se alcançar o

objetivo desta pesquisa, acredita-se ser relevante aprofundar o conhecimento sobre o assunto para que se possa aplicá-lo concretamente no âmbito empresarial.

Flores Jr. (2010), em sua dissertação cujo objetivo é falar sobre os dilemas de pais e filhos frente à sucessão empresarial, identificou, nas entrevistas realizadas com o líder principal da empresa e com o provável sucessor de cinco empresas, que os maiores receios ocorreram por parte do atual líder de “perder a identidade ao sair do negócio” e dos filhos indicados como possíveis sucessores de “buscar a legitimação de aprovação e valorização por parte dos pais-sucedidos, dos funcionários e da sociedade”. Os conflitos pessoais e familiares emergentes com a sucessão dentro das organizações demonstram quão importante é o acompanhamento de um psicólogo paralelamente a esse processo.

Para complementar esse pensamento, Bastos e Lima (2006) escreveram um artigo sobre a importância da terapia familiar como ferramenta auxiliar no processo sucessório de empresas familiares que aborda o modo como o terapeuta clínico e o psicólogo organizacional podem atuar frente à sucessão. Estes seriam facilitadores na identificação e na solução dos conflitos, auxiliariam a comunicação, permitiriam que todos conseguissem se colocar no lugar do outro, reorganizando, se necessário, o papel dos familiares e promovendo descobertas sobre novas formas de atuar.

A pesquisa de Nishitsuji (2009) sobre o processo de sucessão em organizações familiares detectou a falta de planejamento para a sucessão, o que, em geral, acontece naturalmente juntamente com a rotina diária e com a mudança de uma liderança centralizadora para a de um sucessor com poder descentralizado. Dessa forma, essa pesquisa poderá apresentar características que remetem a um perfil mais adequado para o sucessor de uma empresa. As pessoas que trabalham nessa área podem, a partir desse material, refletir sobre a competência necessária à sucessão do cargo de diretor e elaborar então um planejamento para defini-lo.

Após discutir os conceitos básicos para a relevância social e científica dentro da pesquisa, aprofundar-se-ão, no referencial teórico, os temas que deverão embasar a realização da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo, abordar-se-á o referencial teórico instrumento da pesquisa. No primeiro momento, apresentar-se-ão conteúdos sobre contexto organizacional, abordando-se o modo pelo qual ocorreu o início das empresas familiares, passando por seu ciclo de vida, conceitos de família e ciclo de vida familiar. Por fim, discorrer-se-á sobre sucessão e liderança.

2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As pessoas são e sempre foram peças fundamentais das organizações. Pode-se perceber em Chiavenato (2004, p. 24) que na Era da Industrialização Clássica, entre 1900 e 1950, “o homem era considerado um apêndice da máquina”, estando a pessoa voltada estritamente para a produção, moldada pelas regras rígidas da empresa. De 1950 a 1990, período conhecido como Industrialização Neoclássica, houve os primeiros sinais de valorização das pessoas que pertenciam à organização. Já na denominada Era da Informação, iniciada após os anos 1990 e que se estende até hoje, o modo de lidar com as pessoas se modificou e pode-se perceber que a mão de obra das empresas é repleta de seres pensantes, inteligentes, com personalidade, habilidades. A administração de recursos humanos necessita, pois, focar na motivação dessas pessoas para que elas se desenvolvam melhor.

Antigamente o mercado era voltado à competência técnica, baseava-se no conhecimento e na habilidade do trabalhador para desenvolver determinada tarefa nas funções que exercia. Mas com o passar do tempo o mercado de trabalho humanizou-se e percebeu a necessidade de considerar também as competências comportamentais que, segundo Rabaglio (2001, p. 6), são atitudes e comportamentos esperados do sujeito na realização das atividades inerentes ao cargo que detém. Como exemplos de competências comportamentais podem-se citar: “iniciativa, criatividade, comunicação verbal, relacionamento interpessoal,

liderança, bom humor, espírito de equipe, empreendedorismo, humildade, cooperação, foco em resultados, flexibilidade, agilidade, empatia.”

Sob a mesma ótica, pensando em atitudes, Campos (2008) afirma que pessoas ousadas procuram executar, além das suas tarefas diárias, as tarefas referentes a outras funções para o bem dos colegas e do grupo como um todo. Além disso, esses sujeitos são obstinados e assumir riscos para que uma idéia seja implantada com sucesso. Marras (2005) corrobora esta afirmação ao dar maior atenção ao capital intelectual das pessoas, pois se tem como ganho maior coesão e trabalho realizado em equipe, o que proporciona distribuição das tarefas e conseqüentemente melhoria no ambiente laboral. A organização pode alcançar essa valorização do intelectual quando investe recursos em treinamento, desenvolvimento, aprendizado *on-line*, universidade corporativa.

Neste cenário organizacional, ainda com o intuito de melhorar a eficácia das organizações, a seleção de pessoal procura contemplar as competências técnicas e comportamentais. Afirma Rabaglio (2001) que seleção por competência é uma ferramenta que pode ser utilizada por psicólogos visando alcançar mais eficiência na elaboração de entrevistas, com perguntas estrategicamente norteadoras pelas quais se verifica presença ou ausência dessas competências. Por isto, assegura Marras (2005) que organizações inovadoras empregam psicólogos para desenvolver e reter talentos, modificando seus organogramas com o intuito de alocar executivos preparados em posições estratégicas para poderem assumir a empresa e manter vantagem competitiva sobre as outras.

Sabendo-se da necessidade do homem para o andamento dos negócios, as empresas familiares demonstram, desde seu surgimento, certa preocupação quanto ao futuro da organização e quanto à escolha do sucessor para dirigir a empresa. Para se entender melhor o assunto, abordar-se-á o início do aparecimento das empresas familiares no Brasil.

2.1.1 Empresas familiares

No Brasil, as empresas familiares tiveram início com a colonização, no Século XIV, a partir das capitânicas hereditárias, territórios que dividiam o próprio País. Essas terras podiam ser transferidas a outras pessoas desde que como herança, designando alguém da família para continuar administrando os bens. (OLIVEIRA, 1999)

Adachi (2006) complementa que a vinda da Família Real para o Brasil implicou também a vinda dos nobres que pertenciam à corte portuguesa, os quais investiram fortemente no País. Ao longo dos anos, ocorreu grande desenvolvimento econômico com o cultivo do café pelos fazendeiros e com a organização de empresas familiares de senhores do engenho, que empregavam trabalho escravo.

Outro aspecto importante na constituição da diversidade brasileira, segundo Oliveira (1999), foi a imigração de italianos, japoneses, espanhóis, alemães, árabes e outros, responsáveis por alavancar a fundação das empresas familiares devido ao empreendedorismo trazido de outras culturas, com novas técnicas de produção e pagamento de salário pelo trabalho reconhecido como tal. Adachi (2006) ratifica esta ideia quando afirma que as organizações atuais pertencem aos descendentes dos imigrantes, os quais décadas atrás tiveram dificuldades para desenvolver seus negócios. Assim também aponta Marcovitch (2007, p. 283):

Não eram fáceis os caminhos para os antigos empresários do Brasil. Em sentido estrito, ruas de terra ou pedregosas, mares terríveis, epidemias terríveis, pragas devastadoras, estradas de poeira, cavalos, bondes puxados a burros, trens roncoiros, navios à vela, raros aviões. Em outro sentido, tinham eles de vencer trilhas tortuosas da política, o crédito escasso e o quase inalcançável apoio aos seus esforços.

Ao longo da história no Brasil, houve diversidade de povos, de experiência, de tipos de negócio, o que permitiu que o País expandisse sua capacidade de produção. Os obstáculos havidos no passado talvez não encontra muita similaridade com os atuais, mas há outras dificuldades que os empreendedores encontram como, por exemplo, fundar uma empresa e mantê-la

em ascensão. Werner (2004 apud ADACHI, 2006, p.17) ainda define empresa familiar como:

I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self made man (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

De acordo com Garcia (2001), o surgimento de uma empresa pode ocorrer sob variáveis distintas: vontade de possuir o próprio negócio, circunstâncias econômicas propícias, bom conhecimento sobre determinado mercado, carência de determinado produto em alguma região do País ou constante desagrado com o emprego que exerce. No início da vida da empresa, os fundadores geralmente se desapegam de suas vaidades, pois, em havendo necessidade, trabalham 24 horas por dia, carregam e descarregam caminhões, atendem a clientes e fornecedores, atuam em todas as áreas da empresa. Isso pelo fato de manter equipe pequena, restrita somente à base operacional da organização.

A partir de então, a empresa toma dimensões equivalentes ao crescimento e à expansão dos negócios, a uma fase de maturidade na qual a empresa familiar necessita burocratizar-se e definir estratégias. Mas a falta de atividades especificadas e controladas acarreta conflitos. Quando esses problemas aparecem, a empresa goza de boa posição, chegou ao ápice de mercado e conseqüentemente a uma estagnação perante os concorrentes. É neste momento que pode haver o declínio dos seus produtos no mercado, aliado a conflitos familiares em decorrência do processo de sucessão do negócio para um ente de sua família, a uma deficiência de liderança, à geração de uma crise que pode chegar à decadência da empresa. (PEREIRA, 2008)

Em relação a declínio/decadência das empresas, Adachi (2006) afirma que o provérbio “pai rico, filho nobre e neto pobre”, existe pelo mundo todo. Em inglês: “shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” (existem apenas três gerações entre o uso de galochas). Em espanhol: “padre bodeguero, hijo millonario, nieto podiosero” (pai garçom, filho milionário, neto mendigo). Na Itália: “dalle stalla, alle atelle, alle stalla” (da estrebaria, para as estrelas, para a estrebaria). Na Alemanha: “erwerben, vererben, vederben” (conquistar, dar em herança e destruir).

E na França: “la première génération la crée, la deuxième la développe et la troisième la tue” (a primeira geração cria, a segunda a desenvolve e a terceira a mata). Este ditado popular representa as quatro fases do ciclo de vida das empresas familiares, conforme Figura 1.

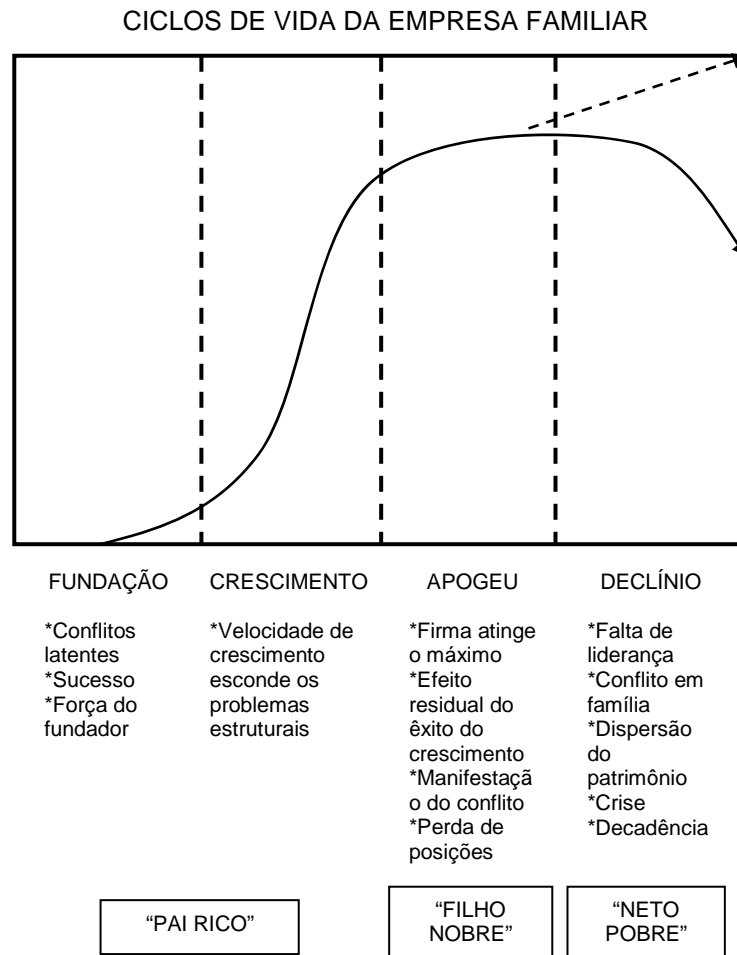


Figura 1: Ciclos de vida da empresa familiar.
Fonte: Adaptado de Lodi (1987, p. 18).

Além dos diversos aspectos advindos do ciclo de vida de uma empresa familiar, este tipo de empresa se encontra em um campo envolto de familiaridade cujo comprometimento entre os líderes possibilita que os negócios fluam juntamente com uma comunicação facilitada através da proximidade com os diretores e da possibilidade de direcionar questões aos responsáveis por dar um veredicto final. Esse curto distanciamento permite também que os colaboradores exerçam maior lealdade pela identificação com os dirigentes assim como excesso de dedicação em suas tarefas. (GORDON; NICHOLSON, 2008)

Oliveira (1999) complementa que os laços afetivos permitem confiança de todos os lados da organização além de influenciarem suas disposições. Lodi (1998)

destaca ainda que o sobrenome da família, quando conhecido e com boa reputação, possibilita negociações com bancos, dentre outras facilidades do meio político.

Mas nem tudo são flores no horizonte de uma empresa familiar. Segundo Adachi (2006), quando os vínculos familiares dentro da empresa familiar admitem a contratação de amigos e familiares sem a instrução necessária para atuar em determinado setor, o organograma da empresa é subvertido, os poderes e decisões da empresa giram em torno de apenas uma pessoa e não há planejamento dos custos. Além destes problemas, Lodi (1998) afirma que um dos principais inconvenientes de uma empresa familiar é o uso indevido e a não distinção entre o que é de cunho familiar e do que é da empresa. Muitas empresas familiares vão à falência por confundir o dinheiro da pessoa física com o da pessoa jurídica. Outro fato negativo importante é que esse tipo de empresa geralmente permanece em silêncio sobre o assunto sucessão e quando realmente necessita realizá-la, muitas vezes o faz às pressas, acabando por sacrificar a herança advinda da família.

2.1.2 Família

A família, conforme afirma Soifer (1982, p. 23), se compõe de pessoas com laços sanguíneos, que permanecem juntas, interagem por longo período e sofrem influência direta da cultura e da sociedade em que se inserem. Ainda a mesma autora conceitua família como:

Estrutura social básica, com entrelaçamento diferenciado de papéis, integrada por pessoas que convivem por tempo prolongado, em uma inter-relação recíproca com a cultura e a sociedade, dentro da qual se vai desenvolvendo a criatura humana, premiada pela necessidade de limitar a situação narcísica e transformar-se em um adulto capaz, podemos postular que a DEFESA DA VIDA é seu objetivo primordial.

Para que a defesa da vida possa acontecer, as famílias passam por um ciclo de vida familiar, o qual será representado por uma família clássica, sem os diferentes arranjos atualmente existentes. O início desse ciclo, segundo Carter e McGoldick (1995), acontece com jovens adultos, os quais traçam objetivos concretos

para sua vida, sustentam suas responsabilidades e procuram se estabilizar financeiramente. Logo, ocorre a união do jovem casal e conseqüentemente das respectivas famílias. Desse casamento nascem os filhos e o casal aprende seu dever materno e paterno, a dividir os cuidados tanto com a educação dos filhos quanto com os aspectos financeiros da família. Em não muito tempo, os filhos se tornam adolescentes e a família passa a ter nova dinâmica de funcionamento, com novas configurações nos papéis exercidos em seu núcleo. Não distante desse momento, ocorre o “lançamento” do filho para o mundo, para que ele desenhe sua própria caminhada. E, por fim, o estágio tardio da vida com a chegada da velhice.

De acordo com Krom (2000), a chegada de um filho é o momento em que ocorrem investimentos na ordem dos desejos e das fantasias por parte da família, mais especificamente pelos pais, expectativas que se refletem na vida futura do sujeito. Soares (2002) acredita que na maioria das vezes os projetos dizem respeito a sonhos que os pais não conseguiram realizar, pelo menos completamente. E geralmente esse reflexo atinge com maior intensidade o momento da escolha profissional.

Esse é um momento delicado, em que há casos específicos de pais que possuem empresas e pressupõem que seus filhos devem assumir os negócios dos pais visando a garantir sua continuidade. Daí a importância de falar sobre empresa familiar e discutir o momento da sucessão.

2.2 SUCESSÃO

Donatti (1999, p.58) define sucessão como:

A substituição do criador do empreendimento para dar procedimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoque e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros.

Sucessão é processo complexo cuja mudança de liderança pode levar cerca de cinco anos para se completar, pois os proprietários precisam de tempo

suficiente para selecionar e treinar habilidades que o líder precisa desenvolver para assumir o comando da empresa. O fundador ou atual diretor da organização também necessita refletir e elaborar o momento em que vai ocorrer a transferência de suas atividades, procurando encontrar afazeres para suprir os momentos nos quais, segundo Gersick e outros (2006), ele ainda estaria na empresa.

Ainda segundo Gersick e outros (2006), o mais comum na vida de uma empresa familiar em relação ao processo sucessório é ocorrer a transição do poder para alguém da família visto que desde cedo, quando um pai adquire bens de valor, ele geralmente deseja que seus futuros herdeiros sejam responsáveis pela continuidade e sobrevivência da organização já que eles cresceram em meio aos negócios da família.

Bernhoeft (1989) aborda outra realidade. Quando o fundador de uma organização não possui filhos ou quando eles não tem interesse em sucedê-lo, ainda assim o dono da empresa pretende ver seu negócio crescendo. Desta forma, podem-se levar em conta os funcionários envolvidos na própria empresa ou mesmo contratar executivo externo com as competências almejadas para sucessão.

O preparo de um sucessor é procedimento que contempla primeiramente a motivação para o negócio, tendo o escolhido para assumir a empresa que gostar do negócio para lidar com satisfação com o novo desafio e também adquirir flexibilidade para se relacionar com o sucedido. Em segundo lugar, a conquista do espaço, tanto no meio empresarial quanto no familiar, ao admitir que o sucessor possui qualidades para ser nomeado para o cargo, que é confiável, expõe o detentor do cargo a atitudes de inveja ou machistas, se for mulher, as quais tem de ser enfrentadas. Por último, o desenvolvimento do sucessor, quando este deveria iniciar suas atividades em funções sobre as quais já tivesse conhecimento para assim poder contribuir para com o setor. Além disso, é aconselhável que o herdeiro realize viagens, contato com outros sucessores, cursos, com o intuito de expandir seu conhecimento geral. (BERNHOEFT, 1989)

Em relação à entrada das novas gerações nas empresas familiares, Lodi (1998) afirma que ela deveria ser pautada da seguinte maneira: 1- Filhos durante a universidade deveriam fazer estágios em outras empresas para poderem aprender o funcionamento de outras organizações; 2- De preferência, quando iniciarem os trabalhos dentro da empresa, que o façam nas funções de nível hierárquico mais baixo para conhecer completamente as áreas fundamentais da empresa; 3- Se até

os 35 anos um herdeiro não assumir algum cargo importante de liderança, dificilmente conseguirá chegar como presidente; 4- Os filhos não devem ser obrigados a ingressar na empresa; 5- Quando se pensar em sucessão, deve-se verificar se a empresa esta bem estabilizada; 6- Os futuros sucessores devem procurar sair da figura de “assistentes do pai”, visando a criar vínculos com os colaboradores; 7- O dono da empresa deve, desde cedo, procurar identificar o modo de agir dos filhos para assim decidir se todos permanecem desenvolvendo seus trabalhos conjuntamente; 8- As novas gerações devem criar aos poucos sua equipe para que esta tenha longa duração assim que ocorrer a sucessão.

Sob a ótica do autor, percebe-se que a entrada do futuro sucessor pode influenciar o funcionamento da empresa. Como uma das competências e habilidades solicitadas para efetivação da sucessão é a liderança, esta qualidade deve ser outro ponto a ser trabalhado.

2.2.1 Liderança

Sobre liderança, Charan (2008, p. 49) afirma que é a “capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa”, ou seja, uma maneira encontrada pelo líder de influenciar sua equipe para que ela continue a agir adequadamente em prol do funcionamento do grupo para garantir o alcance de um objetivo concreto da empresa.

Chiavenato (2003) complementa dizendo que há quatro elementos que envolvem a liderança. O primeiro é a influência - a maneira de modificar e conseguir comportamentos intencionais dos subordinados, supervisores, chefes, gerentes. O segundo, a situação - o que realmente deve ser alcançado. O terceiro é a comunicação - forma pela qual as exigências serão repassadas, podendo-se assim cobrar o desempenho das tarefas. Por último, os objetivos perseguidos - passos a executar para que se atinjam as metas pré-definidas. O líder funciona como instrumento, ou melhor, como auxílio para direcionar a equipe.

Maxwell (2008) entende liderança como algo complexo, de forma que para exercer essa função se deve estar disposto a assumir riscos, querer melhorar a

realidade, ser responsável e corajoso, vislumbrar com positividade cada situação, fazer a diferença frente a um grupo, trabalhar com pessoas das quais realmente gosta, influenciar outras vidas, se emocionar, ter empatia, delegar tarefas e compartilhar ideias.

Conforme Armond e Nassif (2009), a liderança implica diversas habilidades, dentre elas comunicação, confiança, motivação, honestidade, inteligência, cognição, conhecimento sobre os negócios e orientação da equipe. Essas são habilidades não necessariamente imprescindíveis à pessoa, mas que ela pode adquirir quando atuar no desenvolvimento de tarefas necessárias à empresa.

Ao pensar em um líder na empresa, Collins (2007, p. 68) descreve as qualidades a serem buscadas nos candidatos à liderança:

Que possuam os mesmos valores centrais que a empresa; Que não precisem ser gerenciados, mas guiados e liderados; Que entendam que não têm um trabalho, e sim responsabilidades; Que cumpram com a palavra empenhada; Que compartilhem os sucessos com a equipe e assumam individualmente os fracassos; Que se apaixonem pelo que a empresa representa e também pelo que se faz.

Essas são algumas das qualidades esperadas de um líder. Na sequência, apresentam-se alguns autores cuja visão é diferente frente ao tema liderança.

Segundo Chiavenato (2003), um líder pode possuir diferentes tipos de poder: O coercitivo é aquele em que o subordinado faz determinada tarefa para evitar alguma punição; o de recompensa realiza o trabalho buscando receber em troca elogio ou reconhecimento; o legitimado decorre do cargo hierárquico que ocupa; o de competência baseia-se nos conhecimentos técnicos que o líder tem e por isso seus liderados se sentem intimidados pelo excesso de aptidões; o de referência tem o poder advindo do carisma pela forte capacidade de influenciar as pessoas.

Diferentemente de Chiavenato, Pantoja (2005) salienta os três estilos de White e Lippitt, descritos a seguir: liderança autocrática, aquela que se identifica com a figura de um líder centralizador, o qual dá ordens e as pessoas ao redor lhe obedecem. Geralmente não há participação e engajamento do grupo. No tipo de liderança denominado liberal, o líder não tem domínio algum do grupo, que realiza as tarefas sem participação do líder, que intervém como tal apenas quando solicitado pela equipe. No tipo de liderança denominado democrático, o líder

funciona como orientador para a equipe, além de escutar o grupo, examinando e adotando ideias nascidas da própria equipe.

De acordo com Likert (1972 apud CHIAVENATO, 2003), há a liderança, a qual se preocupa exclusivamente com a realização da tarefa e seu resultado final e a liderança centrada nas pessoas, que confia e permite que seus subordinados façam parte do processo, contribuindo com ideias e inovações para alcançarem a meta. Outra forma, mais flexível, de liderar é através da escolha dos padrões de liderança que podem interagir com três forças: a do gerente (valores individuais, confiança na equipe, saber como se comunicar com as pessoas e liderar), dos subordinados (autonomia, responsabilidade, experiências individuais, vontade de participar das decisões) e da situação (cultura e valores da empresa, o quão ágil é o grupo, a tarefa a ser realizada). O líder pode escolher a sintonia mais propícia para determinado momento. (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973 apud CHIAVENATO, 2003)

Yukl, Gordon e Taber (2002 apud ARMOND; NASSIF, 2009) contribuem para o entendimento do comportamento de liderança e reforçam o que Likert já comentou, subdividindo-o em: orientados para a tarefa, orientados para o relacionamento e orientados para a mudança. O primeiro refere-se em planejar as ações que necessitam de curto prazo, apontar o que deve ser feito e ter a garantia de que vai executado, demonstrar conhecimento sobre o que acontece ao redor. O segundo em acolher a todos do grupo, reconhecer o desempenho das pessoas para com a organização, ensinar e permitir que o outro atinja por mérito próprio uma solução, tomar decisões em conjunto, delegar e dar autonomia aos subordinados. E o terceiro a monitorar as novas tendências do mercado, propor estratégias inovadoras, promover mudanças.

Através dos conceitos e dos autores abordados, pode-se entrar em contato com diferentes realidades. Mas estas também permitem que o líder haja ora de uma forma ora de outra, segundo a necessidade do momento.

3 MÉTODO

O método, segundo Galliano (1986), é utilizado para explorar a realidade com variados procedimentos, que especificam tipo de pesquisa, participantes do estudo, equipamentos e materiais necessários à execução da pesquisa, situação e ambiente, instrumento de coleta de dados e, por fim, procedimentos de seleção e contato com os participantes assim como coleta e registro dos dados e sua análise.

A pesquisa foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unisul, que visa proteger a integridade dos sujeitos que tomaram parte neste estudo. Em cumprimento dos requisitos solicitados pelo CEP, empregou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A), que assegura o sigilo dos participantes e permite acesso às informações acerca do projeto de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visa à compreensão dos critérios utilizados por diretores de empresas familiares para efetivar a sucessão empresarial. Para tanto, empregou-se um método de natureza qualitativa, o qual procura entender o fenômeno pesquisado a partir da visão dos participantes, interpretando-os posteriormente. (NEVES, 1996)

A presente pesquisa classifica-se como exploratória que, segundo Gil (2002, p.41), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema [...] e aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.”

O delineamento utilizado é o estudo de caso, pois, conforme Gil (2002), essa forma de pesquisa proporciona flexibilidade e amplitude perante a quantidade de informações coletadas junto aos participantes.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, esse estudo utilizou entrevista não-diretiva (APÊNDICE B), que segundo Bardin (2004), apresenta um guia com questões norteadoras que visam atingir os objetivos da pesquisa.

Além da entrevista foi solicitado aos participantes da pesquisa um documento com o organograma da empresa, com o intuito de verificar a existência de familiares exercendo algum cargo dentro da empresa, mas uma das empresas não entregou o organograma por estar sofrendo mudanças e outra empresa entregou, porém desatualizada. De qualquer forma, as informações sobre a existência de familiares trabalhando na empresa foi obtida diretamente na entrevista com os sujeitos.

3.3 PROCEDIMENTOS

3.3.1 De seleção e contato dos participantes

Conforme Laville e Dionne (2007), o método utilizado para selecionar os participantes pode se chamar amostra típica, ou seja, a pesquisadora escolhe de forma intencional os sujeitos com perfil de seu público-alvo. A delimitação dos sujeitos deu-se pelo contato da pesquisadora com as grandes empresas familiares consolidadas no mercado, com o foco de entrevistar o maior cargo hierárquico na empresa.

Primeiramente estabeleceu-se contato telefônico com o responsável da empresa, neste caso, o próprio participante da pesquisa. A partir disso, como ele manifestou interesse em sua participação na pesquisa, agendou-se dia e hora de acordo com a disponibilidade de ambos, pesquisadora e participante. O primeiro encontro com os diretores ocorreu em novembro de 2010, quando se explicou a

forma da pesquisa e se informou a necessidade de eles assinarem o Termo de Ciência e Concordância entre instituições, encaminhado para o CEP da UNISUL. Cerca de quatro meses depois, fez-se novamente contato com os diretores e agendou-se a realização das entrevistas.

3.3.2 De coleta e registro dos dados

Para dar início à entrevista, a pesquisadora esclareceu aos participantes quanto aos objetivos e à forma de coleta dos dados e de manutenção de sigilo do material colhido. Solicitaram-se as assinaturas em duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, um para o participante e outro para ser arquivado com a pesquisadora junto ao material do trabalho. Por fim, deu-se início ao registro das informações através de gravação da voz.

O local de realização das entrevistas foi indicado pelos próprios participantes da pesquisa conforme sua disponibilidade. Duas foram realizadas na sala do próprio Diretor, dentro da empresa, e um na sala de reunião da empresa. Uma das entrevistas foi interrompida por quatro minutos para que o Diretor apresentasse à pesquisadora a filha que trabalha na empresa. Em seguida, sem nenhum prejuízo, retomou-se a entrevista. A duração das entrevistas foi a seguinte: 20 minutos a do ramo de supermercados; 45 minutos, a do ramo de confecção e; 16 minutos a do ramo de revestimentos cerâmicos.

3.3.3 De organização, tratamento e análise de dados

Para se atingirem os objetivos da pesquisa procedeu-se à análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2004, p.31), é:

Uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem

por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. [...] devem obedecer as categorias de fragmentação da comunicação para que a análise seja válida.

Essa técnica permite que se saiba o que esta por detrás das palavras. Em vista disso, as entrevistas gravadas com os participantes foram transcritas de forma literal, seguidas de leitura flutuante, com o intuito de poder entrar em contato com as informações e de apropriá-las ao conteúdo relatado pelos sujeitos da pesquisa. Bardin (2004, p.90) complementa que com a leitura flutuante “pouco a pouco a leitura vai se tornando mais precisa em função de hipóteses emergentes, da projecção de teorias adaptadas sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre materiais análogos”

Por fim, analisaram-se os dados coletados caso a caso, buscando-se a similaridade das falas de cada sujeito desta pesquisa, norteando-se os eixos de análise para os objetivos específicos deste trabalho, expostos no Quadro 1:

Eixos de Análise	Objetivos
Processo sucessório	Identificar a existência de processo sucessório.
Cargos ocupados por familiares	Identificar os cargos ocupados por familiares na empresa familiar.
Perfil comportamental	Avaliar a relevância atribuída pelos Diretores de empresas familiares em relação ao perfil comportamental na efetivação da sucessão empresarial.
Competência técnica	Avaliar a relevância atribuída pelos Diretores de empresas familiares em relação à competência técnica na efetivação da sucessão empresarial.
Fator hereditário	Avaliar a relevância atribuída pelos Diretores de empresas familiares em relação ao fator hereditário na efetivação da sucessão empresarial.

Quadro 1: Paralelo entre Eixos de Análise e Objetivos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Desta forma, procedeu-se à análise e à discussão dos dados, os quais se articularam com a literatura exposta.

3.4 PARTICIPANTES

O público alvo desta pesquisa foram os Diretores de três empresas familiares distintas, situadas no sul de Santa Catarina, os quais exercem o cargo de Diretor da empresa da própria família. O primeiro Diretor entrevistado é chamado de Valentim, possui 78 anos de idade e primeiro grau completo. O segundo tem 54 anos e segundo grau completo, e a empresa é dirigida por Renzo. O terceiro Diretor se chama Jeff, tem 45 anos e terceiro grau completo, além de curso de mestrado nos Estados Unidos. Os dois primeiros participantes são os próprios fundadores e o último participante pertence à terceira geração da empresa familiar. O termo utilizado, no caso Diretor, foi de acordo com o cargo de maior nível hierárquico na empresa e os nomes das pessoas são todos fictícios para preservar a identidade de cada participante.

Para melhor visualizar e sintetizar as informações apresenta-se um quadro com os dados dos participantes.

RAMO	Supermercado	Confecção	Revestimento Cerâmico
NOME	Valentim	Renzo	Jeff
IDADE	78 anos	54 anos	45 anos
ESCOLARIDADE	Ens. Fundamental Incompleto	Ens. Médio Completo	Ens. Superior Completo
FUNDAÇÃO	1960	1979	1960

Quadro2: Síntese dos participantes.
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, dividido em três sub-capítulos, proceder-se-á à análise dos dados de cada caso individualmente. O primeiro caso a ser analisado será de uma empresa do ramo de supermercados, o segundo caso será o de uma empresa do ramo da confecção, e o terceiro caso será o de uma empresa do ramo de revestimentos cerâmicos.

Em cada sub-capítulo se abordará a história da fundação da empresa familiar e se discutirá, através do relato de cada participante, a relação com os seguintes eixos de análise: processo sucessório, cargos ocupados por familiares, perfil comportamental, competência técnica e fator hereditário, todos de acordo com os objetivos específicos deste trabalho.

4.1 EMPRESA DO RAMO DE SUPERMERCADO

A empresa analisada a seguir pertence ao ramo de supermercados, onde atua há 51 anos. Mesmo com tanto tempo de existência, ainda não gestou um processo sucessório. Assim como em muitas empresas familiares, em seu quadro de pessoal também há algumas pessoas da família. O Diretor acredita que a principal característica do sucessor deverá ser a liderança. Pode-se perceber a pouca relevância atribuída pelo Diretor, Valentim, à escolaridade/competência técnica e também a importância dada ao fato de que o futuro sucessor seja membro da família.

4.1.1 História de fundação da empresa do ramo de supermercados

O início dos negócios aconteceu em 1960 quando o atual diretor da empresa decidiu trabalhar na área de comércio em sociedade com um amigo. Nesse ínterim, o pai, não querendo que seu filho seguisse no ramo de supermercadista, não apoiou seu ingresso no ramo de comércio. Valentim era, então, servidor público da Prefeitura Municipal de uma cidade vizinha a sua e trabalhou como professor durante nove anos. Como o salário de professor era baixo, Valentim acabou entrando, sem capital algum, para a atividade comercial. Segundo palavras suas, “foi só tomando dinheiro emprestado, por isso a responsabilidade triplicou e o dia pra mim era 24 horas e ainda dava para fazer um extra”. Sua primeira loja foi de secos e molhados (tecidos e ferragens), mas durou apenas um ano. Logo, os tecidos foram substituídos por material de construção e se introduziram gêneros alimentícios.

Valentim assim relatou: “inicieei no comércio sem dinheiro, sem experiência, mas cheio de vontade para vencer”. Disse que abriu suas primeiras lojas em duas cidades do sul de Santa Catarina, na década de 70, tendo sido pioneiro nesses dois municípios. Passou por algumas turbulências, principalmente nas mudanças de plano econômico do governo, mas conseguiu se manter firme. Valentim relata:

Então tinha uma trajetória muito bonita, eu entendo, porque para a gente conseguir um trabalho de 51 anos hoje de comércio, sem ter atrasado um pagamento de funcionário, sem ter atrasado com compromissos com fornecedores, é preciso muito equilíbrio, muita garra e disposição pra manter essa conduta durante este tempo. Mas eu acho que todos os obstáculos contribuíram para o crescimento da gente, porque tudo isso fez com que a gente, quando houvesse um erro procurasse tomar medidas diferentes para jamais serem repetidos.

Em 2011, a empresa completou 51 anos no comércio, com 11 lojas distribuídas por Santa Catarina e mais de quatro mil funcionários. Observa-se que a empresa de supermercados, de acordo com Garcia (2001), se desenvolveu por ter preenchido uma lacuna na região em relação a essa fatia do mercado e por ter seu fundador e diretor acreditado e trabalhado “24 horas por dia” para que o negócio desse certo.

4.1.2 Processo sucessório

O fundador e Diretor Valentim relatou na entrevista não possuir ainda um processo sucessório em sua empresa pelo fato de acreditar que entre seus familiares não existe um líder pronto. Ele relata:

A empresa que se destaca dentro da família um líder mais forte e é respeitado tem uma facilidade maior, porque ele já em si surge como um futuro presidente. Podíamos dizer, que aonde e quando não existe esse caso de destaque maior às vezes um pouco mais complicado que dependendo de muitas vezes ter que buscar profissionais de fora para conciliar melhor as divergências de idéia ou evitar ciúme, porque como eu disse, se tiver um líder bem forte que surge inicialmente não há outro caminho a não ser aceitar e eleger este para presidente e quando isso não acontece é prudente que se busque profissionais onde a família possa ficar no conselho e participando das decisões, mas orientada e executada por algum profissional.

A partir desse relato, pode-se questionar a seguinte idéia: será que existe um líder nato, ou seja, um líder pronto? Pode-se ponderar que pessoas que não se destacam com atitudes de líder dentro dessa família podem ser diferentes na empresa. Levando em consideração esta posição, Armond e Nassif (2009) acreditam que as características de um líder podem ser desenvolvidas no espaço de trabalho, em atividades que despertem tais habilidades.

Em contrapartida, pode-se perceber também certa resistência do fundador em confiar e passar para a família a tomada de decisões da empresa, pois ele admite: “sempre mantive a liderança até um pouco forte, muitas vezes até tirando a oportunidade dos filhos de também criarem iniciativas e de deixar eles errarem para tomar um caminho mais seguro e procurar uma liderança maior”. Esta atitude dificulta ainda mais o “desabrochar” entre os familiares de certas habilidades ligadas à liderança nos familiares.

Gersick e outros (2006) alertam que o processo sucessório pode durar em torno de cinco anos devido à necessidade de os responsáveis pela empresa treinarem e capacitarem um novo sucessor para assumir a presidência. Este aspecto pode se tornar preocupante para a empresa, já que o conhecimento do funcionamento da empresa se concentra, em boa parte, nas mãos do diretor

Valentim, com 78 anos de idade, e seria interessante que houvesse preservação desse saber dentro da empresa.

Outro fator que dificulta e posterga a realização do processo sucessório na empresa de Valentim é o fato de ele entender que existem opiniões divergentes dentro de sua família e por isto acreditar que ela não está pronta para concretizar este projeto. Valentim relata:

A intenção, há muito tempo, é de ter feito a doação [da empresa] para os filhos e continuar ajudando, mas como cada um tem opiniões diferentes e queira ou não queria alguém começa a interferir na própria programação. Então vai se atropelando um pouco a realização desse projeto em função de querer que cheguem todos de uma forma bastante unida. Mas eu gostaria de fazer o momento que fosse possível dentro de um consenso com todos da forma como deve ser feita, é melhor e tem um procedimento mais seguro.

Para este tipo de visão um tanto conservadora como a de Valentim, que o leva a esperar um consenso de toda a família para dar início às futuras decisões da empresa, Lodi (1998) chama atenção para as empresas que silenciam quando o assunto é sucessão por medo dos conflitos que podem aflorar sobre a possibilidade, como no caso na empresa de supermercados, de ocorrer uma emergência que exija a transmissão do cargo/poder da Diretoria às pressas por afastamento do Diretor. Este fato, sim, acarretará provavelmente o que Valentim mais teme: a desunião da família em torno da decisão necessária. Percebem-se diversos fatos e razões para que Valentim ainda não tenha desencadeado o processo sucessório.

4.1.3 Cargos ocupados por familiares

Na empresa do ramo de supermercados há familiares que nela trabalham diretamente, mas o Diretor reforça: “todos [familiares] praticamente vivem da empresa, todos estão ligados à empresa e eles também fazem parte dos lucros. Então embora nem todos trabalhem, todos participam com uma cota igual da empresa”.

A partir dessas informações pode-se fazer um contraponto entre o relato do Diretor e o que Adachi (2006) e Lodi (1998) afirmam. Enquanto os autores consideram que algumas das características de empresa familiar são a ausência de planejamento de custos e a confusão que ocorre entre o dinheiro da pessoa física com o da pessoa jurídica, Valentim afirma que na sua empresa há participação de resultados estabelecida para os familiares, o que pressupõe organização da empresa em relação a seu lucro.

Mesmo com todos os familiares partilhando lucros da empresa, apenas quatro pessoas da família trabalham no empreendimento: dois genros, um responsável pela área financeira e o outro pelo patrimônio e manutenção, e dois filhos, um na área comercial e a filha da área ambiental. Quando se fala de empresas familiares, há uma expectativa sobre o ideal de os filhos iniciarem com cargos operacionais para adquirirem experiência e aos poucos trabalharem em outras funções com mais responsabilidade para posteriormente chegarem à Diretoria. Na empresa de Valentim, os filhos ocupam cargos operacionais e os genros, gerências. Quem seria, pois, o provável sucessor na empresa de supermercados, os genros ou os filhos?

Na composição da família, no caso de Valentim, pode-se perceber o mesmo patamar de familiaridade entre filhos (as) e genros. Gordon e Nicholson (2008) salientam que a ocupação desses cargos por familiares facilitam as soluções e a discussão de determinadas questões. Mas Valentim não menciona se isso ocorre ou não em sua empresa. Percebe-se apenas que os cargos ocupados pelos familiares estão em áreas que pressupõem confiança: financeiro, comercial e patrimônio.

4.1.4 Perfil comportamental

Quando o assunto abordado é o perfil comportamental desejado para o futuro diretor da empresa, ouve-se com mais frequência na fala de Valentim a palavra liderança, conforme suas palavras abaixo:

Ser um bom líder, porque um bom líder ele ainda que não conheça, mas com certa maneira ele consegue tomar conhecimento de certo segmento ou pelo menos fazer uma pessoa formada naquele segmento. E acima de tudo o lidar com pessoas, ter a humildade, a simplicidade para motivar a equipe, isto é o mais importante. Porque as pessoas também fazem, desde que elas sejam motivadas para fazer as coisas da melhor maneira possível.

Charan (2008) corrobora a ideia do Diretor da empresa de que liderança é, acima de tudo, conseguir engajar a equipe para que ela possa atingir uma meta em comum. O diretor acrescenta que o futuro diretor deve “ser humilde, reconhecer também os momentos de erros dele principalmente, e estar sempre junto das pessoas fazendo que eles trabalhem juntos para buscar um objetivo que se propõe”. Isto vai ao encontro do que Pantoja (2005) fala sobre o líder ter atitude democrática, procurar orientar, ensinar e escutar sua equipe.

Chiavenato (2003) pontua a existência de um líder diferente desse, o coercitivo, o qual Pantoja (2005) chama de liderança autocrática, aquele que emite ordens e seus subordinados obedecem para evitar punições pelo não cumprimento da tarefa. Valentim salienta que não acha interessante ter este tipo de líder em sua empresa e assim justifica:

Todos tem que ter no mínimo o perfil de líder, saber respeitar, que eu acho que o pior de tudo é aquele que entra e se coloca atrás da mesa e se acha que ele é o dono e quer exercer a atividade militar ditando ordens. Ordens nós não conseguimos ditar ordens para ninguém, nos conseguimos sim e só tem resultado se tiver a pessoa motivada que ela faz muito melhor, com mais perfeição e ela continua sempre disponível. Então não adianta a pessoa ser autoritária, simplesmente com governo, com imposição, porque no momento que tu queres impor com o trabalho de alguém, esse alguém pode fazer nesse momento o que segundo foi solicitado, mas quando ele puder boicotar o sucesso desde administrador, ele vai fazer.

Além das características acima, o Diretor reforça “que o forte de um líder, não é só saber mandar é também saber dar lição de vida” e que para isto o líder deve dar bom exemplo aos funcionários. Baseado nisto, o Diretor ressalta a importância de se conhecer certos aspectos da vida pessoal do futuro sucessor:

O conceito de vida que uma pessoa tem lá fora e não pode, vai se saber que aqui dentro ela não será muito diferente. Então se a pessoa é desonesta, se a pessoa gosta de festas às vezes não recomendadas, ela vem para a empresa e traz essa imagem também. Então como ela vai exigir um bom comportamento da sua equipe?

Para poder exigir bom comportamento de toda a equipe, o Diretor da empresa do ramo de supermercados acredita que a pessoa a ser escolhida para sucedê-lo, para dar continuidade à empresa, deva ser íntegra.

4.1.5 Competência técnica

“Perfil escolaridade é muito importante, mas não é tudo”. É assim que Valentim inicia e finaliza quando questionado sobre a exigência de algum grau de escolaridade do futuro sucessor. Embora o sujeito tenha sido questionado sobre competência técnica, da mesma forma o diretor foca na escolaridade. Contudo é importante esclarecer que quando se discute sobre competência técnica vai se além da escolaridade, e sim podendo ter experiências práticas. O Diretor acredita que “um burro, mesmo enchendo de medalhas, ele continua burro”. E complementa:

Não adianta ter uma pessoa que ele não tem um perfil para liderar, ele ter inúmeros cursos, não é o curso que muda, as vezes o curso ajuda a mudar a cabeça da pessoa, mas sentimos grandes líderes que não tiveram nem o primeiro grau, vamos dizer que partindo de mim mesmo, tenho apenas o primeiro grau e eu tenho condições muitas vezes de visualizar aquilo que vezes pessoas formadas não visualizam.

Bernhoeft (1989) aconselha a expansão do conhecimento geral do futuro sucessor através de viagens, contato com outros diretores de empresa e cursos específicos, pois há outras oportunidades de se adquirir conhecimento sobre o negócio que não apenas cursos superiores.

Credita-se à experiência de Valentim de possuir baixo grau de escolaridade e de ter, da mesma forma, conseguido crescer e desenvolver sua empresa, seu descrédito no alto grau de escolaridade puro e simples como sinônimo de eficiência em uma empresa.

4.1.6 Fator hereditário

Quanto à importância atribuída ao fator hereditário, o Diretor ressalta a necessidade de ser o sucessor alguém da família, mas ao mesmo tempo tem ideias contrárias por temer pelo progresso de sua empresa, o que ele revela quando afirma: “é muito importante que seja da família, mas não necessariamente deve ser da família, porque ele pode ser um estranho, mas pode conduzir melhor do que um da família que não tenha o perfil para isso”

Quanto à relevância estabelecida por Valentim de ter alguém da família na gerência, Gersick e outros (2006) afirmam ser normal que em empresas familiares a sucessão do diretor se dê por um membro da família, pois os herdeiros crescem em meio aos negócios. Além disso, o pai também idealiza que os filhos cuidem da empresa no futuro para que ela sobreviva e cresça. Valentim visa ao crescimento da empresa após essa sucessão e não menciona seu ideal no sentido de que um filho se torne diretor. Apesar de desejar que um familiar assuma a diretoria, mencionou anteriormente divergências de idéias entre os familiares no eixo do processo sucessório, Valentim teme pela união da família quando se reporta ao sentimento de ciúmes:

Da família claro que é sempre melhor, mas também tem um fato que gera ciúmes, na grande maioria das vezes diz que o filho de fulano assumiu a presidência, o meu filho podia ser igual e também não foi escolhido, então nem sempre, mas às vezes pode surgir esse tipo de ciúmes que vem atrapalhar a própria motivação desse líder, então em um caso desse talvez fosse preferível o caso de um profissional externo.

Corroborando estes questionamentos por parte do Diretor Valentim acerca de eleger alguém da família para assumir o cargo de sucessor, Bernhoeft (1989) afirma que algumas empresas possuem funcionários com experiência e conhecimento no ramo do negócio para assumir essa posição e que mesmo as que não os possuem podem procurar um executivo com as características almejadas para o cargo. Portanto, no caso analisado, do ramo de supermercados, permanece a dúvida acerca da conveniência de se escolher algum familiar ou alguém estranho aos quadros da empresa para dirigi-la.

4.2 EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÃO

Neste sub-capítulo será objeto de análise a empresa do ramo de confecção, há 32 anos no mercado, e que não possui um processo sucessório, mas busca informações junto a profissionais especializados para operar dentre alguns anos a sucessão. Nessa empresa, familiares trabalham em cargos estratégicos e para ela o sucessor deve ter características principalmente voltadas para o relacionamento interpessoal. Seu Diretor considera relevante que o profissional tenha cursado ensino superior e cursos de especialização. E o Diretor deseja que um herdeiro o suceda.

4.2.1 História de fundação da empresa do ramo de confecção

O Diretor relata que o “tino” para os negócios se revelou no dia em que ele deveria iniciar seus exames vestibulares para ingressar na universidade e não conseguiu fazê-lo porque chegou atrasado para a prova. Percebeu então que precisava trabalhar em algo e iniciou na atividade profissional quando ingressou, em 1977, na empresa do ramo de confecção dos tios em sociedade com um primo, após haverem seus pais comprado uma parte da empresa. Em março de 1979, Renzo decidiu sair da sociedade e abrir seu próprio negócio no mesmo ramo de confecção masculina e feminina.

À época, tudo que a empresa produzia era vendido para atacados e magazines. Com o passar do tempo ela foi crescendo e na década de 1990 entraram como sócios da empresa três irmãos de Renzo. Hoje eles trabalham apenas com lojas próprias, possuem 83 lojas distribuídas pelo Brasil, sendo 43 em *shopping centers*.

A matriz localiza-se em uma cidade no sul do estado de Santa Catarina e completou, em 2011, 32 anos no mercado. Atualmente a empresa possui 1950 funcionários e é responsável por toda sua produção, varejo e cerca de 95% de sua logística.

A empresa do ramo de confecção vem a reforçar o que Garcia (2001) indica como variável possível para o surgimento de uma empresa, ou seja, vontade de possuir seu próprio negócio, determinante no caso de Renzo.

4.2.2 Processo sucessório

A empresa de confecção ainda não passa por um processo sucessório definido, mas os diretores dão os primeiros passos ao se aperfeiçoarem através de cursos de que participam todos os integrantes da família. Renzo relata que:

Nós já participamos de congresso, fizemos agora também dois anos com a Fundação Don Cabral, em MG, que é considerada uma das escolas entre as primeiras escolas do mundo. Então participamos nós quatro e toda a segunda geração, junto com as esposas. Estamos se preparando. eu diria, que a gente no máximo em cinco anos devemos profissionalizar a gestão e então a segunda geração se tiver competência, vai passar pelo crivo, vai ser analisado, avaliado, se tiver competência na gestão até pode ser.

Conforme o Diretor, caso a segunda geração demonstre competência, ela irá passar por uma avaliação. Sharma e outros (1997 apud FERRAZA, 2010) corroboram esta ideia ao considerarem aspectos estratégicos para a sucessão empresarial o processo de seleção, o treinamento, a formação e educação profissional, a socialização e o desenvolvimento dos sucessores. Quando os autores falam de desenvolvimento de sucessores, percebe-se que a empresa de confecção está atualizada nesse assunto e participa de cursos voltados para o processo sucessório.

Ferraza (2010) complementa afirmando a necessidade de participação ativa no processo de sucessão por parte dos proprietários, dos familiares, dos funcionários e, se possível, com o auxílio de consultorias especializadas na área. Outro fator importante é a participação da empresa de Renzo em congressos e cursos, os quais permitem à empresa conhecer pessoas que em um futuro próximo poderão auxiliar o Diretor no momento de efetivar a sucessão.

O Diretor reafirma sua intenção de realizar a sucessão em cinco anos e traz algumas características que julga necessárias ao futuro sucessor:

Queremos ver se em um curto espaço de tempo, em torno de cinco anos, se encaminhe tudo. Porque a empresa precisa também crescer, buscar mercado, esta entrando bem em todas as regiões. Então a empresa vai precisar sempre de uma gestão cada dia mais forte, com mais conhecimento, com mais energia, com mais vontade, capacidade para que a coisa de continuidade, como hoje tem 1950 colaboradores, não podemos agora estagnar ou começar a diminuir, então precisamos de pessoas que venham com força.

Essa “energia”, essa “vontade”, essa “força” relatada pelo Diretor vem ao encontro das idéias de Grzybovski e Tedesco (2002) quando mencionam algumas características necessárias ao sucessor como o pensamento lógico, racionalidade, competência, dedicação, trabalho árduo, iniciativa e responsabilidade.

Contudo, percebe-se que ainda não há na empresa em questão um processo sucessório definido. Mas de acordo com os interesses e planos mais imediatos, dentro de alguns anos esse processo deverá se concretizar.

4.2.3 Cargos ocupados por familiares

O Diretor Renzo afirma que há familiares trabalhando na empresa: “hoje nós somos em quatro irmãos, eu e um irmão somos responsáveis pela parte comercial e financeira, o outro faz toda parte de logística, e ainda o outro, da parte industrial e a administrativa todos os irmãos fazem em conjunto”. Na fala do Diretor percebe-se que quanto à parte administrativa, exercida pelos quatro irmãos, há possível falta de funcionalidade. De acordo com Pereira (2008), a empresa, ao crescer e se expandir, se burocratiza mais fortemente em torno dos aspectos estratégicos da empresa, sendo o setor administrativo o coração da organização. Mas talvez este fato acarrete preocupação e todos se voltem para esse setor, prevenindo a ocorrência de erros.

Em outros setores estratégicos na empresa de Renzo, encontram-se outros familiares. Há duas pessoas da segunda geração, a filha do Diretor e uma sobrinha, na empresa há mais de dez anos e responsáveis pelos produtos e pelo *marketing*, respectivamente. Além delas, trabalham na empresa duas irmãs do

Diretor, uma responsável pelo departamento de recursos humanos e outra pelo controle de documentos das lojas.

Percebe-se, pois, que as funções dos familiares se ligam diretamente a cargos de confiança e estratégicos. Oliveira (1999) corrobora esta constatação quando destaca que os laços afetivos influenciam a disposição da empresa por pressuporem confiança. Ou seja, na empresa de Renzo o fato de os setores estarem sob responsabilidade de um familiar denota provavelmente expectativa de funcionamento seguro.

4.2.4 Perfil comportamental

Quanto ao perfil comportamental, Renzo enumera diversas características imprescindíveis ao sucessor. Ele diz:

Seja sincero, honesto, que abra sempre o jogo, divida com as pessoas, dê credibilidade para quem ta junto, porque todo mundo quer ser valorizado. E a humildade, porque a humildade é o último grau da perfeição. Porque se a pessoa é humilde todo mundo quer ajudar, as portas se abrem, se é uma pessoa contrario, dificilmente as pessoas vão ajudar, ou seja, eu não quero que essa pessoa se de bem. Então se a pessoa é humilde, sincera, honesta, valoriza, que sabe agradecer as pessoas, que reconhece as pessoas. Eu acho que tem que ter esse perfil de vontade, de bom humor, de todo dia saber cumprimentar as pessoas.

Em se tratando de características indicadas pelo Diretor para o sucessor, Gáspari e Schwarts (2002) consideram “cooperação, respeito, paciência, solidariedade, empatia, reconhecimento da emoção alheia, criticidade, criatividade, encorajamento na busca de soluções sem imposições de idéias” aspectos relevantes para se compreender as atitudes e valores envolvidos no relacionamento com o outro, atitudes essas que bem podem ser utilizadas no dia a dia de uma empresa na relação chefe-subordinado.

O Diretor considera importante observar o comportamento da pessoa escolhida para ser o sucessor tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, seja no trânsito ou durante a refeição. Além disso, deve-se buscar conhecer a família e um pouco da vida pessoal do futuro sucessor.

Percebe-se nos aspectos trazidos por Renzo a aspiração de ter um sucessor correto, de boa índole, íntegro, de bom comportamento e de trato interpessoal. Goleman (2007) define trato interpessoal como capacidade de organizar grupos, envolvendo e coordenando pessoas; de negociar soluções, mediando e resolvendo conflitos de uma organização; de se relacionar, agindo de forma adequada em relação a sentimentos e percebendo as preocupações dos membros do grupo.

Em se tratando do comportamento, para o Diretor o sucessor tem que “saber brigar em todos os sentidos, cortar gastos, de ter visão e tem que ser um grande líder, porque um líder só de olhar, as pessoas já sabem o que ele quer e saber administrar conflito”. O fato de os colaboradores já saberem do que se trata a um simples olhar do superior pode configurar o líder carismático por motivar e inspirar os colaboradores a se superarem em seu desempenho em prol da organização (CAVICCHIOLI, 2008).

Observa-se ainda que mesmo discutindo comportamento, Renzo não deixa de lembrar aspectos técnicos quando considera como dever do sucessor “cortar gastos”. Ou seja, o sucessor tem que saber olhar para a empresa como um todo, conforme o Diretor, “estar com a cabeça levantada e ter visão das coisas, se ele passar em qualquer corredor, sala, chão de fábrica, ele já sabe o que está se passando”. Essa visão descrita pelo Diretor lembra o pensamento sistêmico, de acordo com Senge (1998), pelo qual a equipe adquire habilidades para perceber o funcionamento como um todo, indo além da sua própria função. Então, a partir do momento que o sucessor conseguir passar para seus colaboradores que a função de um setor depende diretamente do outro, esta função se desenvolverá de modo mais satisfatório, pois a empresa inteira se preocupará com o resultado final.

Observa-se que Renzo espera que seu sucessor seja sério, centrado, ponderado, responsável, tenha bom relacionamento interpessoal e pertença a uma família conhecida.

4.2.5 Competência técnica

Para o desenvolvimento técnico do sucessor, Vidigal (1996) considera a necessidade de participação em cursos, de atividades extracurriculares, de trabalhar em outras empresas antes de assumir a direção da empresa, de ter contato com outros sucessores e viajar ao exterior. Diante disso, tem-se a fala assertiva do Diretor Renzo quanto à escolaridade do sucessor:

Tem que ter uma ou mais faculdades, ser pós-graduado, o interessante seria que trabalhassem em outras empresas fora, não digo internamente no Brasil, digo externamente para que tenha assim um know-how e depois agregar com o que já tem.

A existência de alguns requisitos relacionados à escolaridade do futuro sucessor permite à empresa certo rigor, visando a exigir que o sucessor tenha méritos em nível técnico para ocupar o cargo de diretor, como salienta Bernhoeft (1989).

O Diretor explica que o sucessor tem que “entender tanto de administrativo, quanto do comercial”, e também se refere à necessidade de ele estar atualizado quanto aos outros setores da empresa:

Só constrói bem uma identidade, uma marca se você cuidar bem, fazer coisas corretas, e a operação a marca tem que ser uma identidade e a identidade tu nunca pode queimar. Então tem que cuidar do que vai se fazer na parte do Marketing, onde tu vai por, como tu vai fazer então tem muitos critérios que devem ser cuidados, porque senão tu tem a marca, mas tu não consegue mais levantar ela. Então existe um monte de coisas que tudo isso tem que ir aprendendo com o decorrer do tempo.

Pode-se perceber a preocupação do Diretor de que o sucessor conheça um pouco de todos os setores da empresa, pois esse conhecimento permite-lhe segurança para exercer suas responsabilidades e manter a visibilidade da empresa no mercado.

4.2.6 Fator hereditário

O Diretor da empresa inicia sua fala manifestando esperança de que surja um sucessor pertencente à família:

Esperançoso que amanhã ou depois apareça alguém da família que realmente possa tocar, mas aqui é profissionalizado, só recebe quem esta na empresa, e a empresa valoriza esse tipo de pessoas, mas a família só recebe aqui dentro quem trabalha e é de acordo com o setor. Das 6 pessoas da segunda geração, temos 5 mulheres e 1 homem só, então vamos ver se de tudo isso conseguimos sair alguém.

Em se tratando de gestão profissionalizada, segundo Nenevê (2003), esse funcionamento colabora para que pessoas competentes gerenciem a empresa, mas isso se a família estiver preparada para exercer seu papel de acionista. De certa forma, essa fala do autor contradiz Renzo quando este diz que “a segunda geração são seis pessoas, se algumas dessas tiver capacidade, certamente poderá estar na gestão. Caso não tenha, pode participar de algum setor, senão certamente vai participar do Conselho de Administração”.

Interessante perceber na fala de Renzo que o familiar considerado por ele sem competência fará parte do Conselho Administrativo, considerando-se que do Conselho de Sócios participam apenas os proprietários da empresa e que no Conselho Administrativo existe grau elevado de profissionalização, com a possibilidade de consultores serem contratados para essa função, assim como os proprietários eleitos pelos sócios (KASHIO, 2007). De posse dessas informações, pode-se supor que o Diretor quis dizer Conselho de Sócios.

O Diretor finaliza manifestando sua crença de que possa haver uma pessoa da família para assumir a diretoria.

Dentro da família eu acredito que tem pessoas capazes, eu não gosto de citar nomes, porque uma de que a parte majoritária aqui é minha e depois tem os irmãos que tem seus percentuais e é um degrau e apenas um dos irmãos não tem filho. É claro que existem pessoas que amanhã ou depois podem assumir, é claro que vão se preparar, estudar, fazer uma faculdade, mais que uma pós, tem que vir pra cá preparado.

Portanto, observa-se na fala do Diretor a importância de o sucessor ser herdeiro da família e ter capacidade técnica ideal para assumir o cargo.

Esses foram os dados referentes à empresa do ramo da confecção.

4.3 EMPRESA DO RAMO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

A empresa do ramo de revestimentos cerâmicos está há 51 anos no mercado. Já desencadeou processo sucessório e a terceira geração ocupa a diretoria. Entretanto, poucas pessoas da família trabalham na empresa. Por ser uma empresa profissionalizada, possui normas com características requeridas para os sucessores relacionadas à liderança, a exigências escolares e aos diversos níveis para se chegar à presidência. O fator hereditário não é relevante para a empresa, mas o profissional o é, com todos os requisitos solicitados por ela.

4.3.1 História de fundação da empresa

O fundador deu início ao seu negócio em 1960 quando comprou uma empresa de cerâmica, então falida, na região sul de Santa Catarina, na qual iniciou a produção de azulejo branco 15x15cm. Segundo o Diretor, “ele pegou o *boom* de 1960 junto com a construção de Brasília. A sorte dele na verdade foi pegar o Brasil 20 anos acontecendo”.

A empresa de revestimentos cerâmicos foi a primeira do setor a ser certificada pela ISO 9001 e pela ISO 14001 além de ser a primeira cerâmica no Brasil a produzir o revestimento para pisos denominado Porcellanato. As atividades da empresa se concentram atualmente na região sul de Santa Catarina, em cinco indústrias, e há também uma unidade industrial na Bahia. A empresa possui ao todo 2.500 funcionários e é gerida pela terceira geração da família.

A empresa de revestimentos cerâmicos demonstra que a teoria ratifica o que acontece na prática, pois, conforme Garcia (2001), fator decisivo para que se inicie um empreendimento é o momento propício da economia para o bom andamento dos negócios, o que se confirmou na fala de seu Diretor.

4.3.2 Processo sucessório

A sucessão é algo recorrente na empresa de revestimento cerâmico. Conforme seu Diretor, “o fundador começou em 1960 e entregou para o filho em 1980, tendo estado 20 anos à frente da administração da empresa. Entregou a presidência ao segundo filho dele em 1980”. Quando o fundador passou para o filho a função de Diretor da empresa, ele permaneceu como membro de um dos Conselhos, mas naquela época havia pouca formalidade. Hoje existe na empresa o Conselho de Sócios, composto pelos controladores da empresa, e o Conselho Administrativo, formado por sócios e independentes. Segundo Goetz (2006), isto funciona como um instrumento para monitorar a atuação executiva para preservar o capital e garantir práticas mais eficientes de Governança Corporativa. O Diretor relata que se instituiu a Governança Corporativa na empresa e complementa: “governança é um caminho para a inteligência de transparência das regras para os familiares e os *stakeholders* (fornecedores, credores, clientes, bancos)”.

O atual funcionamento da empresa se encaixa no novo perfil de empresas familiares comentado por Bernhoeft (1989), o qual envolve conceitos modernos de gestão empresarial: a profissionalização, governança corporativa, planejamento estratégico, conselho de empresas, constituição familiar.

Para se entender melhor o processo sucessório na empresa de Jeff, ele explica como ingressou na empresa e chegou à Diretoria Executiva:

Então em 94, eu incorporei no Texas a empresa USA, porque foi uma proposta que eles vieram me convidar porque viram que eu tava trabalhando forte com a competição. Então eu apresentei uma proposta interessante de ter uma empresa nos EUA para fazer uma distribuição e vendas de cerâmica lá. Eu toquei ela até 2006. Então no final de 2005 o presidente anterior estava em fase de aposentadoria, e houve um processo de recrutamento para a presidência. Eu atualizei o meu currículo e me

coloquei a disposição para o conselho de sócios e de administração, para ser analisado com os outros nomes. E levaram em consideração que eu seria a pessoa mais indicada para tocar a empresa na situação que ela estava.

Percebe-se que a empresa valoriza o profissionalismo de seus funcionários. A existência dos Conselhos permite a aplicação das regras e garantem o bom funcionamento da organização.

4.3.3 Cargos ocupados por familiares

Esta empresa familiar abriga atualmente a quarta geração e contabiliza cerca de trinta primos herdeiros. Entretanto, apenas quatro pessoas da terceira geração trabalham nela, nos seguintes cargos executivos: Diretor-presidente, Gerente Nacional de Vendas, Gerente de Unidade e Gerente de Finanças. De acordo com Jeff, a explicação para a existência de poucos familiares em cargos da empresa é que, “parte-se do pressuposto de que é pela meritocracia. Porque se for muito bem, filho de fulano, neto, tem que trabalhar na empresa. Daí são as regras que a gente aplica”. Bernhoeft (1989) evidencia que um dos pré-requisitos para o preparo do sucessor é o de que ele tenha mérito perante a família e o meio empresarial para conquistar o cargo.

Apesar de a empresa estar há mais de 50 anos no mercado e na quarta geração, percebe-se a existência de uma consciência quanto à necessidade de profissionalização.

4.3.4 Perfil comportamental

A empresa da qual Jeff é Diretor possui pré-requisitos estabelecidos para os sucessores. Para que estes possam assumir o cargo da direção na empresa é necessário elaborar um Programa de Desenvolvimento Individual Orientado e um

Planejamento Estratégico de Carreira. O primeiro, segundo informações fornecidas pela empresa, é uma avaliação para os membros da família que trabalham na empresa com o objetivo de deixar claro para o avaliado e para a empresa o *status* de desenvolvimento da carreira dele e o que ele precisa aperfeiçoar para continuar a crescer profissionalmente. O segundo, ainda conforme a empresa, visa medir a ambição profissional dessa pessoa, aonde ela quer chegar com seu preparo, para que a empresa possa ajudá-la nesse planejamento.

Pode-se perceber a similaridade entre os programas realizados pela empresa com o *Coaching* executivo. O autor Gallwey (2004 apud SILVA, 2010) sinaliza que esse trabalho supõe parceria entre o profissional e o *Coach* com o objetivo de elevar ao máximo seu potencial de desempenho, estimulando e desenvolvendo suas habilidades para alcançar as metas desejadas pelo cliente. Através desses programas a empresa auxilia tanto o herdeiro profissional quanto a empresa na medida em que leva aquele a focar aquilo que pode e almeja, trazendo benefícios para a empresa.

Após esse acompanhamento, os herdeiros devem estar de acordo com os seguintes critérios:

Perfil: focado em resultados e alinhado aos valores culturais da empresa;
Habilidades: capacidade de aglutinar interesses em prol da organização, trabalhar em equipe e respeitar as diferenças;
Atitudes: ser pró-ativo, ter humildade no relacionamento e ser um bom ouvinte.

Nas discussões que Rabaglio (2001) propõe sobre competências comportamentais encontram-se: “iniciativa, criatividade, comunicação verbal, relacionamento interpessoal, liderança, bom humor, empreendedorismo, cooperação, flexibilidade, agilidade, empatia”, dentre outras que também costumam ser bastante valorizadas no contexto contemporâneo dentro das organizações.

Além desses requisitos acima, o Diretor também acredita que:

Preparar um sucessor é preparação de time, então quem tiver liderança, como eu tenho tem que estar sempre pensando em montar um sucessor, desde o primeiro dia que eu entrei aqui, identificando o time e tentar ir montando isso, porque ninguém é eterno.

A capacidade de montar uma excelente equipe pode-se perceber na fala dos autores Mumford e outros (2000 apud CAVICCHIOLI, 2008) quando informam

que a função de um líder é a de identificar objetivos e metas e de encontrar o modo mais conveniente de direcionar a equipe. No caso da empresa de revestimentos cerâmicos, um dos objetivos identificados é o de buscar um colaborador para ser seu aprendiz e futuramente sucessor.

Conforme Ibrahim e outros (2004 apud BORGES,2009), para se encontrar o potencial sucessor é necessário verificar aspectos como “capacidade de liderar, seus atributos gerenciais e seu comprometimento com a continuidade da empresa”, o que vem ao encontro do que a empresa procura em seus sucessores. Ela também considera importante o relacionamento interpessoal, pois na empresa o Diretor se envolve com um universo em que há necessidade de flexibilidade tanto para com a família quanto para com os clientes, bancos, fornecedores e sócios.

4.3.5 Competência técnica

A competência técnica na empresa de revestimentos cerâmicos é bem fundamentada e programada pela empresa. A empresa informa que “é necessário que haja formação superior, domínio sobre a área de atuação, visão do negócio e domínio, no mínimo, de inglês”, o que confirma Bernhoeft (1989).

Além desses conhecimentos, para se chegar à presidência da empresa há ainda alguns níveis a serem ultrapassados:

1º. Estágio de férias, de graduação, ou curricular; 2º. Programa Trainee; 3º. Função com responsabilidade não executiva; 4º. Função gerencial ou técnica equivalente; 5º. Diretoria ou técnica equivalente; 6º. Presidência;

A empresa apresenta seis níveis. Lodi (1998) concorda com a empresa e cita alguns degraus que os sucessores devem galgar: realizar estágios para obter experiência de outras empresas; ao entrar na empresa, possuir cargos operacionais, para começar a se envolver com seu funcionamento; assumir algum cargo com liderança até os 35 anos; o sucessor deve se desvincular da figura de protegido da família para poder criar vínculos com os funcionários; e as gerações seguintes devem moldar sua equipe para alcançar os objetivos. Ou seja, o que o autor traz na

teoria pode-se encontrar na prática dentro da empresa de revestimento cerâmico. Assim, o herdeiro deverá chegar à presidência por seu próprio esforço e mérito.

O Diretor ainda considera importante “conquistar *market share*, você tem que crescer e tem que ser mais que o mercado, porque senão perde espaço no mercado. Maximizar dividendos, você tem que dar lucros”. Em se tratando de competência técnica para alcançar essa fatia de mercado, essas atitudes de um sucessor podem estar relacionadas ao comportamento, pois de acordo com Yukl, Gordon, Taber (2002 apud ARMOND; NASSIF, 2009), a liderança voltada para a mudança tem como intuito observar as tendências que ocorrem no mercado para, a partir disso, pensar em estratégias de inovação para a empresa.

O sucessor dessa empresa de revestimentos cerâmicos precisa manter a empresa competitiva no mercado para poder permanecer como referência no setor.

4.3.6 Fator hereditário

A empresa familiar do ramo de revestimentos cerâmicos é profissionalizada e isso permite que o sucessor possa ser tanto da família quanto um executivo externo, desde que esteja dentro dos requisitos da empresa.

Para ser um diretor externo deve ter um estilo de liderança que esteja de acordo com os valores da empresa, para que aliado a sua dedicação possa tornar a empresa familiar mais atrativa ao mercado. (BUENO ET AL, 2007)

Entretanto, caso esse profissional seja da família, para ser admitido, existe alguns princípios fundamentais:

Deverá ser de livre e espontânea vontade do herdeiro; Ser o herdeiro de comprovada idoneidade psíquica e moral; Manter-se em harmonia com os acionistas e executivos da empresa; Ter sua atividade supervisionada por profissional que não sejam os pais ou irmãos; Ter o mesmo tratamento dispensado aos demais profissionais, sem diferenciação de encargos ou privilégios;

Ou seja, conforme Bueno e outros (2007) o sucessor deve estar preparado para assumir os negócios, em manter a empresa com sua identidade em

nível de desenvolvimento e ter cuidado com conflitos que podem ocorrer com os membros da empresa familiar.

Esta empresa encontra-se em um patamar de profissionalização em que o fator hereditário não importa e sim as competências para que se consiga atingir as metas da empresa.

Para encerrar a análise de dados apresenta-se um quadro comparativo como síntese dos casos estudados.

	Supermercado	Confecção	Revestimento Cerâmico
Processo Sucessório	Não existe.	Não existe.	Existe.
Cargos Ocupados por Familiares	1 Filho e 1 Filha 2 Genros	1 Filha 1 Sobrinha 3 Irmãos e 2 Irmãs	4 Primos
Perfil Comportamental	Liderança, humildade e integridade moral.	Liderança, humildade, sinceridade, honestidade, bom comportamento, visão ampla dos negócios e o fator hereditário.	Liderança, humildade, pró-ativo, bom ouvinte e focado nos resultados.
Competência Técnica	Não considera essencial este aspecto e valoriza outras características.	Ensino superior, pós graduação, experiências em outras empresas.	Ensino superior, domínio área de atuação, domínio da língua inglesa, estágio de férias, trainee, funções gerenciais.
Fator Hereditário	Deseja de que o sucessor pertença à família, mas caso não encontrem um familiar apto para o cargo, ter como Diretor um profissional externo que preencha os requisitos para o cargo.	Preferência para que o sucessor seja da família, mas a pessoa tem que ser competente para o cargo.	Não manifesta preferência de que o sucessor seja da família.

Quadro 3: Quadro comparativo

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar e compreender os critérios utilizados por diretores de empresas familiares na efetivação da sucessão empresarial. Os relatos obtidos através de entrevistas apontaram os seguintes aspectos tidos como relevantes para o processo de sucessão: comportamento, competência técnica e fator hereditário. Todos esses aspectos estão inter-relacionados, conforme os seguintes objetivos específicos: identificar a existência de um processo sucessório e os cargos ocupados por familiares na empresa familiar; avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares ao perfil comportamental, à competência técnica e ao fator hereditário na efetivação da sucessão empresarial.

Quanto ao primeiro objetivo específico, identificar a existência de um processo sucessório, verificou-se que na empresa do ramo de supermercados e de confecção ainda não se operou a sucessão, mas esta última busca profissionais especializados no assunto para pôr em curso esse processo nos próximos anos. Diferentemente das outras duas empresas, na do ramo de revestimentos cerâmicos o processo sucessório já ocorre há bastante tempo e o atual Diretor pertence à terceira geração da família. Constatou-se que apesar de as empresas já atuarem há mais de 30 anos no mercado, apenas uma já efetivou a sucessão. Segundo Bueno e outros (2007), quanto mais cedo a empresa planejar e iniciar o processo sucessório, maiores serão as probabilidades de a família se organizar e de ser bem-sucedida.

Quanto ao segundo objetivo específico, identificar a existência de cargos ocupados por familiares na empresa familiar, constatou-se que nas três empresas há pessoas da família trabalhando em cargos estratégicos, de gerência ou diretoria. Importante ressaltar que esses cargos não são ocupados somente por filhos (as), mas também por irmãos (as), sobrinhos, genros e primos. Pergunta-se se esses familiares que trabalham nas empresas cresceram aos poucos e ocupam cargos estratégicos ou se foram introduzidos na empresa imediatamente em elevados níveis hierárquicos. Caso eles se tenham preparado profissionalmente antes de ocuparem o cargo, estão de acordo com a tese de que o futuro sucessor deve iniciar

suas atividades em cargos operacionais para entender a dinâmica da empresa para futuramente chegar à diretoria. (LODI, 1998).

Para avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares ao perfil comportamental na efetivação da sucessão empresarial, tomaram-se em consideração os pré-requisitos apontados ao longo das entrevistas. Todos mencionaram a humildade e a liderança como qualidades necessárias para motivar e trabalhar em equipe. Eles também priorizam outros padrões de comportamento. A empresa do ramo de supermercados acredita ser relevante no sucessor a integridade moral. O Diretor da empresa do ramo de confecção valoriza a sinceridade, a honestidade, o bom comportamento, a visão ampla dos negócios e o fator hereditário. A empresa do ramo de revestimentos cerâmicos considera importante um sucessor pró-ativo, bom ouvinte e focado nos resultados. Contudo, todas essas características mencionadas pelos diretores das empresas vêm a complementar o que se procura em um bom líder perante a sua equipe. (CHARAN, 2008)

Em relação ao objetivo de avaliar a relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares à competência técnica para a efetivação da sucessão empresarial, a empresa do ramo supermercado tem posição diferente das demais empresas objeto do estudo, na medida em que ela não considera essencial este aspecto e valoriza outras características. As outras duas empresas dão grande importância ao preparo do futuro sucessor através do ensino superior, de cursos de pós-graduação e de estágios como forma de aquisição de outros conhecimentos, ao domínio sobre a área de atuação e à capacidade de manter a visibilidade da marca já estabelecida. Estas empresas geralmente procuram se informar sobre o profissional a ser contratado através de seu currículo e/ou de experiências anteriores comprovadas, o que está em sintonia com a tese de Bernhoeft (1989) para quem o aspirante ao cargo de sucessor deve buscar conhecimentos e experiência como forma de se preparar para ocupar a diretoria da empresa.

Quanto à relevância atribuída pelos diretores de empresas familiares ao fator hereditário na efetivação da sucessão empresarial, a empresa do ramo de supermercados e a do ramo de confecção manifestam o desejo de que o sucessor pertença à família, mas não veem problemas, caso não encontrem um familiar apto para o cargo, de ter como Diretor um profissional não pertencente à família que preencha os requisitos para o cargo. Já a empresa do ramo cerâmico não manifesta

preferência de que o sucessor seja da família. Para ela é importante que o sucessor preencha todos os requisitos por ela determinados. Acredita que para a empresa se manter sólida no mercado ela deve ser o mais profissional possível e que para isso o postulante ao cargo sucessório deve ter muito boa capacitação, seja ele da família ou não. (NENEVÊ, 2003)

A partir dos casos analisados, conclui-se que para o postulante ao cargo de sucessor na empresa as qualidades exigidas ou pelo menos desejadas de forma mais recorrente na pesquisa foram: humildade, liderança, honestidade, conhecimento da área de atuação, ensino superior, especializações, ser herdeiro e principalmente profissionalização. Percebe-se nas diversas falas dos Diretores que eles procuram antes um sucessor que consiga entender além da empresa como um todo, principalmente as pessoas que a compõem.

A obtenção dos resultados acima expostos contou com a facilidade de escolha e de acesso aos participantes da pesquisa, cujo contato foi facilitado pela ampla rede de relacionamentos da pesquisadora. Porém, houve certa dificuldade para conciliar a agenda de um dos Diretores, o que atrasou cerca de um mês a conclusão da coleta de dados.

A partir da análise da pesquisa, cabe ressaltar uma característica peculiar aos participantes do estudo: dois dos Diretores são os próprios fundadores da empresa e as empresas que dirigem não tiveram processo sucessório. O terceiro Diretor pertence à terceira geração da família e a empresa desencadeou há bastante tempo o processo de sucessão. Para esta pesquisa estipulou-se que se entrevistariam apenas Diretores de empresas familiares e pertencentes à família proprietária, o que acabou evidenciando certa diferença entre os sujeitos da pesquisa. Entretanto, pode-se afirmar que isto não influenciou de modo marcante seu resultado.

Para novos estudos sobre o tema, seria interessante pesquisar a visão dos futuros sucessores frente às responsabilidades exigidas pela empresa porque assim se teria uma visão diferente do fenômeno sob a ótica de todos os envolvidos na sucessão.

Outro estudo que se poderia realizar seria no sentido de se compreender a influência que a sistematização dos requisitos estabelecidos pela empresa opera na formação profissional do sucessor. Pode-se pesquisar se os pré-requisitos delimitados pela empresa são sentidos como um “fardo” ou, ao contrário, contribuem

para que o futuro sucessor busque se especializar e satisfazer todos os níveis de exigência.

Os resultados desta pesquisa permitem a investigação do processo de sucessão visando a informar aos postulantes ao cargo sucessório quais qualidades e padrões comportamentais se espera deles. Acredita-se que o momento de sucessão na empresa merece a devida atenção uma vez que o cargo de Diretor envolve políticas da organização. Daí resulta a importância de se avaliar os critérios adotados para a escolha do sucessor para que a equipe da empresa se mantenha motivada e para que a empresa continue firme no mercado. As empresas participantes da pesquisa, por exemplo, movimentam a economia da região e qualquer problema que viessem a ter acarretaria muitos prejuízos aos municípios em que se encontram.

A psicologia pode auxiliar os responsáveis pela seleção dos sucessores em perceber a necessidade de planejamento e na sistematização dos critérios a serem adotados para a efetivação da sucessão. O papel do psicólogo é relevante no momento da sucessão tanto no cenário organizacional quanto no psicoterapêutico, pois divergências no núcleo da família podem gerar consequências negativas para a empresa familiar. Os conhecimentos da psicologia podem ajudar a reorganizar a família e também a inserir o futuro sucessor na nova posição dentro da família, além de auxiliar a postura do sucessor na empresa por intermédio do planejamento de carreira e de um coaching executivo.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ARMOND, Álvaro Cardoso; NASSIF, Vânia Maria Jorge. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, set./out. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000500005&lang=pt>. Acesso em: 31 out. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, Luís Othon; LIMA, Iana Bezerra. A importância da terapia familiar como ferramenta auxiliar no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de enfermagem UFPE**, Recife, p. 212-218, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/390/pdf_194> Acesso em: 19 set. 2010.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES, Alex Fernando. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares:** um estudo multicaso. 2009. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. 2009. Disponível em: <http://bdtd.ufla.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2591>. Acesso em: 5 mai. 2011.

BUENO, José Casillas; FERNÁNDES, Carmen Díaz; SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMPOS, Dinael Corrêa de. Atuar em psicologia do trabalho: o desafio emergente. In: _____. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008. cap. 10, p.141-153.

CARTER, Betty; MCGOLDRICK, Monica. **As mudanças no ciclo de vida familiar:** uma estrutura para a terapia familiar. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVICCHIOLI, Gilberto. **Estilos de liderança de fundadores de empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil e a continuidade do negócio**. 2008. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2008. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6895>. Acesso em: 31 mai. 2011.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COLLINS, Jim. **O sucessor de Drucker**. Entrevistador: José Salib Neto. HSM Management, São Paulo, ano 11, v.6, n. 65, p. 63-68, Nov./dez. 2007.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1, n 10, 3º trim. 1999. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf> >. Acesso em: 22 out. 2010.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000400005&lang=pt>. Acesso em: 17 de ago. 2010.

DIAS, Francisco; GAIDZINSKI, Patrice. O processo de sucessão na empresa familiar. In: CONGRESSO GAÚCHO DE RÁDIO E TELEVISÃO, XIX. , 2007, Canela, RS. **Apresentação...** 1 apresentação em ppt. Recebido por <amandabarato@hotmail.com> em 12 set. 2010.

FERRAZA, Elisangela. **A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da serra gaúcha**. 2010. 165 f. Dissertação

(Mestrado em Administração)- Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <http://tede.ucs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=386>. Acesso em: 5 maio 2011.

FLORES JR; José Elias. **Sucessão em empresas familiares**: dilemas de pais e filhos. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18689/000731780.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 set. 2010.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **ANAI DO I EGEPE**, Maringá-Paraná, p.299-312, out. 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/leonel/10.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2010.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Editora HARBRA Ltda, 1986.

GÁSPARI, Josset Campagna; SCHWARTS, Gisele Maria. Inteligências Múltiplas e Representações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.18, n.3, set./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v18n3/a04v18n3.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2011.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOETZ, Fabrício Ferreira. **Desenvolvimento de modelo do perfil desejado para conselheiros de administração de empresas privadas**. 2006. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11417/000614727.pdf?sequence=1>>. Acesso em 03 mai. 2011.

GOLEMAN, Daniel, ph.D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionista que define o que é na inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2007.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas familiares**: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. Barueri, SP: DISAL, 2008.

GRZYBOVSKI, D. TEDESCO, J.C. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

KASHIO, Gaudêncio Mitsuo. **O conselho administrativo como mecanismo de governança corporativa**. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico)- Universidade Presbiteriana Mackenzi. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=501>. Acesso em: 25 mai. 2011.

KROM, Marilene. **Família e mitos**: prevenção e terapia, resgatando histórias. São Paulo: Summus, 2000.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artemed, 2007.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, mai./ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722005000200019&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 12 set. 2010.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Edusp, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MIRANDA, José Renato. 25 de maio de 2009. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

NENEVÊ, Mário. **O impacto da profissionalização na gestão de uma organização familiar**: o caso da Condor S.A. 2003.128f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul- São Bento do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2766/000376248.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 5 mai. 2011.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em 29 out. 2010.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. 2009. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/1884/18546/1/Dissertacao%20Denny.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PANTOJA, Sérgio Roberto Guimarães. **Liderança**: uma relação eficaz. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica)- Universidade Estadual de Campinas, São Luis, 2005. Disponível em: <<http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000364957&fd=y>>. Acesso em: 31 out. 2010.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares**: uma abordagem competitiva. 2008. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Disponível em: <<http://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/MarceloHNP.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2010.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da Silva. Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.11, n. 2, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2030/203016849014.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

SILVA, Vanessa Aparecida. **Comprometimento organizacional de gestores herdeiros de empresas familiares, do Curso de Psicologia da UNISUL – Campos da Pedra Branca**. 2009. 100 f. Monografia (Graduação em Psicologia)- Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009. Disponível em: <<http://inf.unisul.br/~psicologia/wp-content/uploads/2009/07/vanessa%20silva.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2010.

SOARES, Dulce Helena Penna. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.


SOIFER, Raquel. **Psicodinamismos da família com crianças: terapia familiar com técnica de jogo**. Petrópolis: Vozes, 1982.

STAUDT, Tarcísio. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.: um estudo de caso**. 2006. 234 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006. Disponível em: <http://bdtd.unisinos.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=241>. Acesso em: 23 ago. 2010.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA- CEP UNISUL
---	--

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,

declaro estar ciente da minha participação na pesquisa intitulada “**SUCCESSÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOBRE OS CRITÉRIOS UTILIZADOS POR DIRETORES DE EMPRESAS FAMILIARES**”, a ser realizada pela acadêmica Amanda Barato Mendonça, orientada pela Professora Michelle Regina da Natividade. A pesquisa em questão tem como objetivo compreender os critérios utilizados por diretores de empresas familiares para efetivação da sucessão empresarial, e justifica-se pelo fato de o período de sucessão ser de extrema importância e permitir subsídios para estudos posteriores sobre perfil de sucessores.

É de minha livre e espontânea vontade responder às perguntas feitas na entrevista, que terá duração média de uma hora, realizada uma única vez. Compreendo que tal procedimento não trará prejuízo ou desconforto para mim. Entendo que os dados da entrevista serão transcritos posteriormente, e utilizados na elaboração desta pesquisa. Estou a par de que minha identidade será preservada e que os dados a meu respeito serão mantidos em sigilo. Tenho clareza que as informações referentes à pesquisa, guardado meu anonimato, serão divulgadas por meio de trabalhos e publicações científicas.

Estou ciente de que a qualquer momento posso desistir do estudo, bastando apenas comunicar a pesquisadora por mensagem eletrônica. Sei que não terei nenhum ônus financeiro e por isso não receberei nenhum tipo de ressarcimento por participar desta pesquisa.

Sendo assim, concordo com as afirmações acima e assino duas (02) vias, das quais uma ficará em minha posse e a outra com a pesquisadora.

() Autorizo a gravação de voz () Não autorizo a gravação de voz

Nome por extenso: _____

RG: _____

Tefefone: _____

Local e data: _____

Assinatura: _____

CONTATOS

Acadêmica responsável: Amanda Barato Mendonça
 Endereço eletrônico: amandabarato@hotmail.com
 (48) 9924-0446

Professora orientadora: Michelle Regina da Natividade
 Endereço eletrônico: michelle.natividade@unisul.br

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados Pessoais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Idade: 2. Grau de escolaridade: 3. Curso/faculdade: 4. Estado civil: 5. Você tem filhos? Quantos? Qual a idade?
Identificação da empresa
<ol style="list-style-type: none"> 6. Qual o ramo de atuação da empresa? 7. Qual o número de funcionários na empresa? 8. Solicitar o organograma da empresa. 9. Quem são as pessoas da família que trabalham na empresa? Em qual cargo?
Fundação
<ol style="list-style-type: none"> 10. Como ocorreu a fundação da empresa? 11. Quando a empresa foi fundada? 12. O fundador ainda trabalha na empresa? 13. Até quando o fundador trabalhou na empresa?
Atuação do diretor
<ol style="list-style-type: none"> 14. Conte-me sobre sua trajetória na empresa. 15. Como foi sua inserção na empresa? 16. Há quanto tempo trabalha na empresa? 17. Como chegou ao cargo de diretor da empresa?
Sucessão
<ol style="list-style-type: none"> 18. Vocês têm algum procedimento estabelecido para a sucessão da diretoria? Explique. Caso não tenha, pensando em uma possibilidade, o que você acha necessário? 19. Quais características você considera importante que um futuro sucessor tenha? 20. A empresa solicita algum preparo específico para que o sucessor assuma a diretoria? 21. Vocês fazem alguma exigência quanto a escolaridade de um sucessor? Qual? 22. Em relação à conhecimentos técnicos, você faz alguma exigência? 23. Em relação ao perfil comportamental é feito alguma exigência? 24. E o fator hereditário é feito alguma exigência? 25. Você acha que existe algum outro critério que deva ser necessário? 26. Você teria algo mais a acrescentar?