



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MATHEUS DE OLIVEIRA GOMES

EMPRESA FAMILIAR: SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Assis/SP

2018



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MATHEUS DE OLIVEIRA GOMES

EMPRESA FAMILIAR: SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: Matheus de Oliveira Gomes

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Assis/SP

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

G633e GOMES, Matheus de Oliveira

Empresa familiar: sucessão e profissionalização / Matheus de Oliveira Gomes. – Assis, 2018.

33p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1.Empresa familiar 2.Sucessão-empresa 3.Profissionalização

CDD 658.04

EMPRESA FAMILIAR: SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Matheus de Oliveira Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Municipal de
Ensino Superior de Assis, como requisito
do Curso de Graduação, analisado pela
seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador: José Carlos Cavassini

**Assis/SP
2018**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, que me deu forças para seguir nessa longa caminhada.

À toda minha família que sempre me apoiou em minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada, e por me dar forças para seguir em frente e não desistir.

A todos meus familiares, em especial, meus pais, Vanderley e Gedalva, a minha irmã Lorena pelo amor, carinho, confiança e por estarem ao meu lado em cada decisão tomada. Vocês são meus maiores exemplos.

A minha namorada Maria Victória por toda compreensão, paciência, apoio e incentivo.

A minha orientadora Danielle por todo conhecimento compartilhado, pela paciência e dedicação.

A FEMA e todos os professores que são responsáveis pela qualidade do curso.

Obrigado.

RESUMO

As organizações familiares tem grande importância no poder econômico mundial. A sucessão nas empresas deve ser algo planejado o quanto antes, para que os resultados possam ser otimizados, alcançando os objetivos finais. Diante desse contexto este trabalho teve como objetivos estabelecer e designar o momento pertinente da sucessão, identificando os objetivos específicos que se fundamentam em materiais teóricos referentes à sucessão familiar e analisar a realidade da empresa e a viabilidade de implementar estrategicamente o processo sucessório. O conteúdo deste trabalho foi obtido por meio de pesquisas bibliográficas e pesquisa descritiva qualitativa. Utilizou-se para o levantamento de dados uma entrevista semiestruturada com os empresários e sucessores de duas empresas de Assis-SP. Por meio deste trabalho foi possível perceber que existe a necessidade de se planejar o processo sucessório, mas que não é comum esse planejamento.

Palavras- Chave: Empresa familiar; Sucessão; Profissionalização.

ABSTRACT

Family organizations hold great importance in world economic power. Business succession should be something planned as soon as possible, so that results can be optimized, reaching the ultimate goals. In view of this context, this work had as objectives to establish and designate the pertinent moment of succession, identifying the specific objectives that are based on theoretical materials related to family succession and analyze the reality of the company and the feasibility of strategically implementing the succession process. The content of this work was obtained through bibliographical research and qualitative descriptive research. A semi-structured interview with the entrepreneurs and successors of two Assis-SP companies was used for the data collection. Through this work it was possible to realize that there is a need to plan the succession process, but that this planning is not common.

Keywords: Family business; Succession; Professionalism.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. EMPRESA FAMILIAR	13
2.1 BASE ORGANIZACIONAL	14
2.2 O PROPRIETÁRIO FAMILIAR	14
2.3 PROCESSO DE SUCESSÃO	15
2.3.1 Sucessão: “de pai pra filho”	17
2.4 SUCESSÃO: HORA DO PLANEJAMENTO	18
2.4.1 Momento sucessório.....	19
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	21
4. PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR	23
5 PRÁTICAS DE SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	25
5.1 EMPRESA 1 – AGRÍCOLA ASSIS PEÇAS E SERVIÇOS DE TRATORES	25
5.2 EMPRESA 2 – RETIFICA DE CABEÇOTES TUCUNARÉ	26
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
7. REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE A- AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA.....	32
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	34

1. INTRODUÇÃO

As gestões familiares são responsáveis pela participação em uma grande parte do mercado empreendedor. Elas estão presentes desde pequenas e médias empresas até em empresas de grande porte, fazendo a diferença na movimentação da economia.

De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2015), 57% das Micro e Pequenas Empresas no Brasil possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira assinada), 71% das Empresas de Pequeno porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) são “empresas familiares”. Deve-se observar que a maioria dos MEI são indivíduos que tocam seu próprio negócio, sem sócios e sem empregados, razão pela qual são poucos os que são classificados como “empresa familiar”. Por setores de atividade, 61% das empresas da indústria, 59% das empresas do comércio, 56% das empresas do setor de serviços e 41% das empresas da construção são “empresas familiares”.

Popularmente conhecida como “empresa familiar”, suas lideranças geralmente são feitas pelo membro da família de maior grau hierárquico. Por ser uma empresa realizada em meio de familiares as características predominantes são respeito e confiança.

Para ser considerada uma “empresa familiar” é necessário o contato da família por pelo menos duas gerações, com cargos de influência na área administrativas da empresa e que visem um objetivo específico para família (BERNHOEFT, 1989).

Devido à quantidade de empresas familiares que tem no mercado empreendedor, e por cada um ter sua própria característica na gestão, as empresas familiares vem em ascensão tanto no meio econômico, quanto no acadêmico (LODI, 1998).

Como qualquer outra empresa, uma familiar surge com um objetivo específico, visão de oportunidade empreendedora, um sonho, e se administrada corretamente ela irá começar crescer junto ao mercado. Mas, na vida como tudo é um ciclo, chegará um momento na empresa que será necessário a troca da liderança, para que haja uma renovação e dê continuidade para o funcionamento em perfeita escala.

Para que o processo de sucessão ocorra, será necessário que haja interesse por parte da próxima geração, ou seja, o sucessor terá que realizar um processo de profissionalização

e sentir-se com capacidade e responsabilidade para dar continuidade na empresa da família.

O problema maior das empresas familiares parece estar na transação de gerações, muitas vezes há um conflito com entre o veterano que esta deixando o cargo e o sucessor que esta entrando na empresa ou que foi promovido.

Devido ao tempo que o veterano passou no comando de determinado cargo, quando necessário a troca de gerações, normalmente ele não se afastará da empresa 100% e determinara que seu sucessor mantenha as mesmas normas, levando em consideração o ditado "Time que está ganhando não se meche". Porém se o sucessor da próxima geração fez todo o processo de profissionalização, está capacitado e analisa que será necessário mudanças deve efetua-las, sempre visando melhorias na empresa.

Diante do exposto surge a seguinte questão: como os sucessores são preparados para assumir a gestão das empresas familiares?

Este trabalho tem objetivo de analisar como é estrutura de uma empresa familiar, processo de sucessão da empresa, a profissionalização do atual líder, as dificuldades por ele encontradas na forma de gerir o negócio o qual será dado continuidade.

A abordagem sobre o tema foi escolhido devido a grande capacidade que essas organizações têm de gerar empregos, bem como sua importância e participação na economia. Segundo os dados do Estudo Especial sobre Micro e Pequenas Empresas, lançado pelo IBGE (2003) e que traça um perfil das 2,0 milhões de microempresas e empresas de pequeno porte de comércio e serviços em operação. O estudo especial constatou que 1,1 milhão das empresas era do tipo empregadora, ou seja, que tinha, pelo menos, uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil familiares, que são aquelas em que trabalhavam apenas os proprietários, os sócios e ou membros da família.

Estudar sobre empresas familiares traz benefícios não somente para o meio acadêmico, mas para sociedade, pois com estudos e exemplos pode-se abrir novos horizontes, informações e conhecimentos que vão agregar no cotidiano caso trabalhe ou pense em abrir uma empresa com essas dimensões.

Mostrar a estrutura organizacional de uma empresa familiar pode parecer algo simples ao ver a situação superficial. Porém aprofundando sobre o assunto veremos que alcançar o sucesso não é apenas chegar e dar continuidade no que já esta pronto, será necessário passar por etapas de aprendizados, sucessão e profissionalização.

A escolha desse tema se deu pelo autor trabalhar em uma empresa familiar onde está credenciado a ser o sucessor e esta passando por um processo de profissionalização para conhecer as diretrizes da empresa, visando ter o conhecimento e capacidade de prosseguir com um trabalho de sucesso.

2. EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares são constituídas por pessoas de uma mesma família, geralmente passadas de uma geração a outra. Quando existe mais de uma família envolvida, costuma-se dizer multifamiliar. Essas empresas “estão sujeitas a ameaças e as constantes transformações em seu ambiente empresarial, como todas as outras empresas, mas também sujeitas a problemas e ameaças próprios”, que além de afetar a empresa, afeta toda família que a compõe (FORTES et al., 2014, p. 91).

De acordo com os dados do SEBRAE (2015) as empresas familiares representam mais de 80% das empresas nacionais. Dessa forma sabe-se que as empresas familiares equivalem a uma grande parcela de todas as organizações existentes no Brasil. Portanto, o sucesso ou fracasso dessas empresas, impactam na economia do país.

De acordo com Belmonte e Freitas (2013, p. 72):

Não surpreendentemente, muitos empresários, no desenvolvimento de seus negócios, orientam-se apenas pelo fator econômico, esquecendo-se de outros aspectos relevantes à sustentabilidade das empresas familiares, por exemplo, a profissionalização da gestão. Ligados a esse aspecto, existem alguns requisitos fundamentais para o sucesso organizacional desse tipo de empresa, dentre os quais se destacam o conhecimento do negócio e a dedicação à história da família e da empresa.

Desta forma, para o surgimento de uma empresa familiar na atualidade, não basta apenas uma boa oportunidade de negócio, como era no passado, é preciso um bom planejamento. E para empresas que já estão mercado é necessária uma boa gestão com uma visão de futuro que contemple a preparação de seus sucessores.

Forte et al. (2014, p. 93) colocam que é comum o sonho do fundador da empresa familiar dar início a sua história, se desenvolver e se expandir, e os filhos geralmente continuam os planos do progenitor. Porém, nem sempre é o que ocorre e “quando chega à etapa de passar o bastão de liderança da empresa a um herdeiro sucessor, se iniciam os conflitos

no negócio”. Isso agrava quando a sucessão precisa ocorrer por motivos inesperados, como uma doença grave ou morte do fundador.

Percebe-se, então, que sem a preparação adequada dos sucessores a empresa corre riscos maiores, podendo ocorrer a desestruturação do negócio, o uso do patrimônio da empresa de maneira desorganizada e até sua falência.

2.1 BASE ORGANIZACIONAL

É fato que o mercado empreendedor consiste de muitas empresas familiares, elas atuam em vários setores, desenvolvendo sua devida importância para economia mundial com a movimentação de capital e também fornecendo empregos.

A estrutura organizacional de uma empresa familiar surge com a segunda geração de familiares em cargos administrativos, pois para o fundador o ideal é perpetuar para dar continuidade nos negócios, ou os futuros sucessores justificar a ascensão do poder criando uma nova ideologia (LODI, 1978).

Para Mascarenhas (2003, p. 40) “a empresa familiar pode ser decomposta em três divisões, família, gestão e propriedade”. Esses três componentes são o que diferencia empresa familiar das outras, pois é a boa relação dos familiares que trará o resultado esperado pela empresa. “Assim como todas as outras empresas, a familiar tem suas características e objetivos simbolizando um importante empreendimento econômico, com diretrizes políticas e planejamento estratégico” (GONÇALVES, 2000).

Algo que muitas vezes faz a diferença em empresas familiares é a organização, um relacionamento mais dinâmico e a busca pelos mesmos valores e interesses, sabendo dividir as relações entre trabalho e “casa”, deixando o ambiente de trabalho agradável.

2.2 O PROPRIETÁRIO FAMILIAR

Uma característica simples que empresas familiares têm é a participação do proprietário na área administrativa, isso ocorre por ele ter que ser uma figura que transmita autoridade e tomar decisões específicas, algo típico de um líder, já que a organização funciona em

razão de suas decisões, e estão sujeitos ao seu total controle, assim os subordinados acabam ficando em associação a suas vontades.

De acordo com Harry Fockink (1998) para um empresário ser bem sucedido como um empreendedor ele terá que ser um grande líder, amar seu negócio e se dedicar integralmente a ele, sem pensar no fim do seu ciclo ou em aposentadoria, pois isso será considerado como derrota e vergonha ao empresário. O autor ainda ressalta que o empreendedor tem que ter uma intuição e facilidade em saber o quê, quando, como e aonde quer chegar, assim como o melhor caminho, o mais rápido.

Para Salamacha (2007. p. 1) “seja o fundador ou aquele familiar que já herdou a presidência da empresa, apresenta relação íntima com a organização, parecida com aquela que se estabelece entre criador e criatura”.

Entende-se, então, que o proprietário da empresa deve ser um líder com visão, habilidades de comunicação, organizado, que consiga desenvolver-se em grupos e individualmente, sempre sem perder sua autoridade e os focos dos objetivos principais da organização.

2.3 PROCESSO DE SUCESSÃO

Esclarecido sobre a organização e estrutura de uma empresa familiar, é bom salientar como é elabora o processo de sucessão dentro da empresa. Complexo para muitas organizações. Conforme Oliveira et al. (2010, apud FORTE et al., 2014, p. 97):

sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família, sendo a transição do fundador ou do gestor da atual geração, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, devem ser levadas em consideração a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

Mascarenhas (2003, p. 41) cita “diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudança da cúpula administrativa da empresa. Tal fato torna-se ainda mais delicado quando a organização em questão é uma empresa familiar”.

Na concepção de Lodi (1978, p. 3) “não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”. Entende-se que qualquer família passa por dificuldades ou problemas, bem como toda empresa. Para Forte et al. (2014, p. 93-94):

De modo geral, fundadores desavisados permitem o uso do patrimônio da empresa pelos membros da família quando não percebem o crescimento progressivo da empresa. Provocando assim, problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. Além disso, em razão do fundador simplesmente não quer delegar poder, surgem problemas de profissionalismo. Sem a delegação não há possibilidade de profissionalização da empresa. Tal situação gera um desempenho medíocre da organização, com o conseqüente decréscimo de sua rentabilidade e possível transferência de proprietários ou de seu fechamento.

Segundo os autores (p. 97), os sucessores poderão ser “um filho, esposa, agregados como genros ou outra pessoa qualquer que pertença à família, tendo em mente que deve permitir a continuidade do negócio”. Continuidade essa que está sustentada pela educação que esse sucessor recebeu de sua família, “o talento despertado por seus pais”.

Pousa et al. (2005, p. 4), abordam que:

A Família Organizacional, que pode boicotar um processo sucessório com a mesma intensidade com que a família pode fazê-lo, precisa ser analisada e tratada com todo o cuidado e respeito, assim como os centros de poder dentro da empresa. É fundamental possuir uma visão do poder entre os que se relacionam com fornecedores, clientes, agentes financeiros e público interno identificando se há uma divisão equilibrada ou existem áreas de grande concentração de poder.

Para melhor compreensão o processo de sucessão deve ser iniciado antes da efetiva necessidade da troca de cargo, para que o sucessor, possa adquirir experiência com o sucedido e adaptar-se ao comando, a não programação de uma sucessão acaba sendo prejudiciais para empresa como: participação de mercado, lucratividade, entre outros. (OLIVEIRA, 1999). Forte et al. (2014, p. 97) afirma que “o momento em que a sucessão ocorre é a etapa em que a empresa já está com sua estrutura bem montada”.

Entende-se então que para um bom processo de sucessão é necessário analisar pontos negativos e positivos tanto de atitudes pessoais como pontos da empresa e então buscar uma melhoria. O sucessor deve ser aquele que goste do ramo de negócio da empresa, com consciência dos problemas já existentes e da visão de futuro que a organização tem estipulada, com competências para o negócio e, principalmente, que seja preparado pelo veterano e outros membros para a sucessão.

2.3.1 Sucessão: “de pai pra filho”

De acordo com Salamacha (2007), um processo de sucessão familiar normalmente inicia-se em uma transição “de pai pra filho”. Algo comum que ocorre muito nesses processos são os filhos acreditarem que devem tomar a mesma direção na carreira profissional em que seus pais ou familiares tomaram. O raciocínio lógico é que, por serem empresários bem sucedidos, seus pais têm condições para decidir o melhor. O autor ainda menciona que alguns sucessores se sentem na obrigação de dar continuidade para não decepcionar os seus pais, essa insegurança é perigosa para empresa e, na maioria dos casos, não é devidamente compreendida pelos pais.

Durante o processo o pai está entusiasmado com a oportunidade que esta dando ao filho e concede a ele a liberdade de tomar a direção da empresa, porém se o filho não tem a mesma vontade do pai e não passa essa informação a ele com medo de decepciona-lo não será um processo de qualidade e acarretará em risco para a empresa. Uma preparação é essencial para sucessão e um passo que facilita é o diálogo. (SALAMACHA, 2007)

Lodi (1978, p. 22), visando à segurança da empresa e uma boa relação entre os familiares afirma “o pai não deve forçar a entrada dos filhos no negócio familiar, porque afinal o tempo esta a favor deles, a menos que a empresa precise com urgência”.

É normal que ao ser direcionado a determinado cargo de confiança na empresa o filho busque mudar algo e sofra repressões, por motivos de ainda ser jovem, não ter muita experiência ou por cautela do próprio pai que pode está fazendo um teste visando o futuro. Porém se analisado que o sucessor não conseguira suprir as necessidades será necessário buscar alguém de fora do ambiente familiar para suceder. (FOCKINK, 1998)

Portanto, principalmente nas organizações familiares é necessário fazer um plano de sucessão, para analisar se os filhos, atuais sucessores, tenham a capacidade e conexão com o ambiente organizacional para dar continuidade nos serviços da família. Caso a análise seja “negativa” será preciso passar por outra profissionalização, que pode ser efetuada em outros cargos ou até mesmo em outras empresas para que o sucessor adquira maior experiência, caso contrario pode ser necessário buscar alguém capacitado no mercado e adotar uma sucessão profissional e não familiar.

Por mais que haja uma análise e aceitação de ambas as parte antes da sucessão é comum que durante o processo tenha conflitos de pensamentos. Isso ocorre devido a relação entre diferentes gerações, as divergência podem ser um lado positivo para o desenvolvimento do trabalho pois com o pensamento diferente haverá questionamentos que por sua vez podem trazer benefícios antes de concluir uma função. Também pode se tornar problema quando as opiniões são colocadas de formas indevidas causando confusão em determinada decisão. Os pais não devem esquecer que seus filhos sucessores estão ali para aprender e podem ter opiniões que difere a sua (MASCARENHAS, 2003).

Conclui-se que a sucessão mais comum nas empresas familiares é a “de pai pra filho”, porém não é pela relação familiar que o filho sucederá o proprietário sem qualquer qualificação. É necessário uma profissionalização, desejos de ambas as partes (sucedido e sucessor) e o principalmente a capacitação do sucessor, para que ele não coloque toda uma empresa em risco.

2.4 SUCESSÃO: HORA DO PLANEJAMENTO

Para Chiavenato (2004, p. 152) “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como

alcançá-los". Segundo Maximiano (2004), o planejamento é uma atividade para definir o futuro desejado e estabelecer os meios que serão tomados para alcançar o objetivo final.

Sabe-se então que à sucessão em uma empresa familiar é algo complexo e que exige um planejamento específico para ser analisado e estudado com antecedência para que a suas probabilidades de sucesso sejam grandes. O planejamento irá capacitar tanto o sucessor quanto a organização de forma estrutural para sucessão. Muitas empresas que ainda não tem o conhecimento da complexidade e importância do caso acaba deixando de lado o planejamento e com isso coloca em risco sua participação no mercado durante o processo.

O desenvolvimento da profissionalização de forma planejada e com acompanhamento especial é melhor maneira para agregar na empresa durante o processo de sucessão. Identifica-se que o sucessor está preparado devidamente para assumir uma empresa familiar quando ele passa ter conhecimento por completo dos produtos e serviços, vantagens e desvantagens da empresa, e consegue analisar o mercado identificando novas oportunidades e tendências que possa evoluir no mercado (OLIVEIRA, 1999).

2.4.1 Momento sucessório

Sabendo da complexidade que um processo sucessório tem, é normal que os atuais proprietários procurem adiar esse momento, isso ocorre até mesmo pelo fato da insegurança de está passando para outra pessoa algo que foi administrado da melhor maneira possível até o momento. Segundo Oliveira (1999, p. 35) a empresa que está passando pelo processo de sucessão deve aprimorar sua gestão com o intuito de facilitar a sucessão.

Para Adachi (2006, p. 199) "esse processo estará associado a duas disposições de vontade: o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor deve assumir novo posto". De acordo com Lodi (1986, p. 54) "A sucessão ocorre de forma gradual, onde o sucessor e sua equipe devem ser treinados para assumir o poder".

Tem que haver um equilíbrio durante o processo, pois muitas vezes será necessário que o sucessor seja operacional, estratégico e profissional com eficiência e efetivo. Os

objetivos devem ser inserido desde o início para estabelecer os interesses almeçados e facilitar o desenvolvimento e implementação na sucessão. (OLIVEIRA, 1999)

É fato que para ocorrer a sucessão tem um tempo determinado e isso varia de empresa para empresa, mas Oliveira (1999, p. 113) cita que “nunca é cedo para se iniciar o processo de sucessão ou profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais”.

O sucessor deve iniciar seu trabalho buscando a adaptação 100% em sua área de trabalho, buscar aprender o básico inicial e ir “um passo de cada vez”, buscar conhecimento em todas as etapas da empresa, porém não se esquecer que seu objetivo principal deve ser as posições de comando. (LODI, 1978)

Ao acertar a sucessão, o antecessor deve confiar plenamente no atual responsável, se for o caso auxilia-lo em determinadas atividades para que ele tenha uma facilidade na adaptação e ambos buscar sempre o melhor para empresa. Os resultados devem ser estabelecidos a médio e longo prazos para que possa ter um planejamento com qualidade e conquiste todos os objetivos.

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Realizar um diagnóstico empresarial é essencial para poder analisar em uma empresa como estão as vendas, estoques, processos produtivos, estrutura de custos, ações de marketing, posicionamento mercadológico, posições financeiras. Será realizando esse tipo de tarefa que será possível identificar a realidade interna e externa facilitando a prevenção e correção de erros existentes. O principal objetivo do diagnóstico é identificar as dificuldades pela qual empresa passa e também as grandes oportunidades para que ela possa crescer e desenvolver se consolidando no mercado satisfazendo seus clientes e obtendo resultado satisfatório financeiramente.

Segundo Oliveira (1999, p. 54) o primeiro passo para o diagnóstico é identificar os colaboradores da empresa e fazer uma análise interna, essa prévia deve ser iniciativa dos líderes da empresa. Esse diagnóstico fará com que a empresa busque uma nova realidade e relacione o conhecimento de todos na empresa, para buscar uma relação mais ampla e não ficar submisso de uma única realidade.

Para uma organização familiar que está passando por um processo sucessório realizar o diagnóstico da empresa facilita na transição do sucessor pois ele receberá informações específicas, visão global e dinâmica da empresa, e terá uma possibilidade de análise interna e externa mais ampla, o aprofundamento nos assuntos da empresa é essencial para um bom processo de sucessão e profissionalização.

De acordo com Oliveira (1999, p. 106) “O executivo herdeiro deve conhecer o negócio da empresa familiar em sua plenitude, incluindo os produtos e serviços, a concorrência e suas vantagens competitivas, desafios e tendências do mercado”. Essa afirmação de Oliveira está relacionada ao diagnóstico, pois se o herdeiro souber dessas informações da empresa é sinal que ele fez um diagnóstico correto e por completo.

Uma ferramenta que pode auxiliar uma empresa familiar é o planejamento estratégico, e segundo Chiavenato (2000, p. 280) “Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”. Para Oliveira (2006) um planejamento estratégico é um caminho, ou ação utilizado para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, na empresa.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”

Essa ferramenta deve ser utilizada junto ao diagnóstico para que organização possa elaborar visão e missão da empresa e se necessário estabelecer novas metas e objetivos a serem cumpridos e forma de realização das atividades. Para Casillas et al. (2007, p. 231) o planejamento tem como função principal auxiliar em objetivos com datas preestabelecidas e auxiliar nas ações para serem realizadas. Assim, esse planejamento tem como finalidade ampliar os resultados, identificar mudanças necessárias do planejado e corrigir erros, a fim de, trazer praticidade para os processos na empresa.

4. PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR

A profissionalização é um processo essencial para que a empresa familiar tenha um bom crescimento (FORTE et al., 2014). Uma boa profissionalização pode fazer com que a empresa alcance o sucesso e permaneça no mercado por mais tempo e com competitividade. Em empresas familiares o processo não é diferente e os membros da família devem passar pelos mesmos treinamentos profissionalizantes, independente do cargo em que atuará, seja ele como colaborador ativo, administrativo ou diretamente na gestão da empresa, pois todos devem saber dos objetivos e situação da empresa mercado. Para uma melhor eficácia é necessário que os treinamentos sejam realizados com passagens em outras organizações, onde estejam conscientes do papel e responsabilidades a desempenharem dentro da organização familiar (MASCARENHAS, 2003).

Para Muchon e Campos (1998, p. 28):

A profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras.

Entende-se sobre a citação de Muchon e Campos, que profissionalização em uma empresa familiar pode fazer a diferença e determinar o futuro da empresa caso esteja em crise. Pois será com ela que o sucessor adquira experiências e capacidade de entender a empresa e colaboradores para reverter um momento de crise.

O processo de profissionalização não é algo fácil, principalmente para empresas familiares, que por muitas vezes podem não ter membros suficientes, ou com capacitação para determinado trabalho. Para alcançar o sucesso desejado dentro e fora da empresa é necessário que os subordinados e colaboradores recebam metas para serem estimulados e influenciados a alcançar os principais objetivos. Visando isso Mascarenhas informou

sobre governança corporativa onde se torna de extrema importância no ambiente de trabalho em uma organização familiar, pois tem como função estabelecer e facilitar a comunicação entre todos os trabalhadores, reduzir os possíveis conflitos relacionados a propriedades e gestão familiar. Uma corporação dentro de uma organização traz um melhor monitoramento, visando esclarecer e melhorar toda transparência da empresa. (MASCARENHAS, 2003).

Sabendo do possível compromisso familiar que o espera, muitos recém formados e futuros sucessores de empresas passam trabalhar com negócios familiares. Porém ao terminar os estudos, um profissional recém formado não deveria iniciar sua carreira dentro de uma empresa familiar, o correto seria se especializar e ganhar experiência no mercado de trabalho, para se mostrar competente e capaz de assumir uma maior responsabilidade (RICCA, 1998).

De acordo com Lodi (1978, p. 22) “é aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa a empresa da família”. Lodi também ressalta que ao entrar na empresa o “colaborador familiar” deve iniciar suas tarefas por baixo, aprendendo sobre pontos importantes da empresa mas sempre buscando crescer visando seu cargo definitivo

Conclui-se que a profissionalização é importante para empresa. E para um processo de sucessão em uma organização familiar ela deve ser aplicada em todos os colaboradores, mas principalmente no sucessor de cargo administrativo. Pois será ele que estará frente das decisões mais importantes da empresa.

5. PRÁTICAS DE SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

A pesquisa realizada foi de natureza básica, com base em revisões bibliográficas de artigos influentes sobre o tema escolhido, abordando principalmente os processos de sucessão e profissionalização.

A pesquisa foi feita a partir de empresas familiares que já passaram por processo de sucessão ou que está vivenciando esse momento.

As fontes de informações foram obtidas primordialmente através de entrevistas (APÊNDICE B) pessoais com os responsáveis de duas empresas familiares. A seleção das empresas para pesquisa foi realizada em busca de organizações familiares que passaram ou que há possibilidade em passar por um processo de sucessão. As pesquisas foram realizadas por meio de entrevistas com os proprietários das empresas e responsáveis pelo processo da sucessão.

Analisar os conteúdos de modo qualitativo, descrevendo os resultados obtidos pelas entrevistas, com objetivo descritivo e exploratório.

5.1 EMPRESA 1 – AGRÍCOLA ASSIS PEÇAS E SERVIÇOS DE TRATORES

Empresa fundada recentemente no ano de 2017, porém já com grande participação no mercado agrícola, onde atua principalmente em fornecimento de peças e consertos de tratores.

A empresa conta com sete colaboradores nos quais dois são da mesma família: Proprietário (pai) e Vendedor (filho). Por ser uma empresa nova no mercado, ambos consideram que todo aprendizado adquirido até então servirá como um processo de profissionalização para uma sucessão futura.

Em relação sobre facilidades em trabalhar em família citaram a comunicação e boa relação como parte responsável do sucesso que a empresa vem sendo no mercado, também falaram que a relação de pai e filho favorece para uma em entrosamento e compatibilidade de objetivos para a organização.

Sobre as dificuldades, o proprietário não identifica uma, porém o filho citou que a repreensão de suas ideias ocorrem com frequência, mencionou que gostaria de mais liberdade em algumas ações.

Em seguida o proprietário comentou “que tudo tem sua hora” e que devido a sua experiência e visão de mercado mais ampla, ele prefere colocar em pratica suas ideias, porém não descarta as colocações feitas pelo filho.

5.2 EMPRESA 2 – RETIFICA DE CABEÇOTES TUCUNARÉ

Empresa fundada em meados do ano 2000, e desde então vem em uma crescente no mercado de manutenções maquinas agrícolas e industriais, automóveis e caminhões onde tem grande participação no mercado regional.

Atualmente a empresa tem 10 colaboradores fixos e dependendo da demanda faz contratações de terceiros para realizar seus serviços. Dentre esses dez, dois são familiares: filho (proprietário) e pai (proprietário sucedido em 2009). A empresa passou pelo processo de sucessão no ano de 2009.

Em entrevista com proprietário e sucedido sobre o momento e processo de sucessão no ano de 2009, os relatos foram seguintes:

Comecei a trabalhar na empresa junto ao meu pai com 13 anos, porém sem muito comprometimento e noção de tudo que acontecia na empresa. Mas foi aos 22 anos, durante um pequena queda de rendimento da empresa, que comecei a buscar a identificar e querer ajudar mais na área administrativa. Meu pai então confiou e fizemos a sucessão. Foi algo tranquilo, pois já tinha experiência em todas as áreas da empresa, com isso cheguei com propostas novas onde conseguimos reestabelecer nossa competitividade no mercado (Bruno, sucessor do pai).

O sucedido (pai) afirmou que o filho começou a trabalhar ainda quando criança, iniciou no cargo como auxiliar de almoxarifado, para poder adquirir experiência e conhecimento na área em que empresa atua no mercado. O pai percebeu que o filho estava apto para sucedê-lo em 2009, quando a empresa passou por momentos críticos e o filho mostrou com atitudes e ideias a competência em gerir a empresa, fazendo com que ela

recuperasse seu espaço no mercado e além de atual proprietário se tornasse um grande empreendedor.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da pesquisa pode-se se analisar dois casos em empresas familiares. Na empresa AGRÍCOLA ASSIS PEÇAS E SERVIÇOS DE TRATORES o proprietário é o pai e filho e esta em processo de profissionalização, nota-se um comportamento autocrático por parte do proprietário (pai), pois o filho relata que seu pai não o dá liberdade para colocar em praticas suas ideias.

Sobre o caso de repressão de ideias que o filho sofre, MASCARENHAS (2003) relembra aos pais que não devem esquecer a função do filho de aprendiz e que por ser de outra geração podem ter opiniões que difere a sua.

O fato do futuro sucessor sofrer repressões é considerado normal por FOCKINK (1998), pois ele relata que o proprietário pode ter cautela em dar certas liberdades por motivos do filho (sucessor) ser jovem ou não ter a experiência desejada. FOCKINK (1998) ressalta que se o sucessor (filho) desejado não alcance o nível de experiência esperado para sucessão será necessário a busca de alguém qualificado no mercado.

Adashi (2006, p. 199) afirma que a vontade de realizar uma sucessão deve partir tanto do proprietário quanto do sucessor. E nesse caso pode-se notar uma certa restrição por parte do proprietário a respeito de possível sucessão.

Algo positivo que pai e filho relataram foi a compatibilidade de objetivos e a boa relação familiar, no qual, facilita na comunicação dentro da empresa. E para Mascarenhas (2003, p. 40) essas características são consideradas como base organizacional de uma organização familiar.

Já na empresa RETIFICA DE CABEÇOTES TUCUNARÉ a sucessão ocorreu no ano de 2009 e foi relatado por proprietário e sucedido como uma transição positiva.

Tudo começou quando aos 13 anos o atual proprietário ingressou na empresa para trabalhar na área de almoxarifado e com o desenvolvimento foi subindo de cargo. Essa foi uma boa iniciativa, pois a partir disso, iniciou um processo de profissionalização e para OLIVEIRA (1999) o melhor projeto de uma futura sucessão é o que a profissionalização

seja antes da efetiva necessidade da troca de cargo, para que o sucessor passe por uma qualificação, com tempo hábil para adquirir experiência satisfatória.

Com a chegada de uma crise na empresa foi iniciado um planejamento pelo pai (sucedido) para definir o futuro desejado e quais os meios para chegar aos objetivos. Com isso foi analisado que a melhor escolha para empresa seria a sucessão de cargos, foi aí que o filho se tornou novo proprietário e sucedeu o pai. Para OLIVEIRA (1999) fazer um planejamento de profissionalização e acompanhar o processo é a melhor maneira para verificar o desenvolvimento do futuro sucessor e identificar se está apto para sucessão.

Logo após a sucessão o novo proprietário refez um diagnóstico empresarial para identificar erros e acertos da empresa. Para Oliveira (1999, p. 54) o diagnóstico trará uma visão global da empresa, onde mostrará como está parte interna e externa empresarial, ajudando identificar dificuldades e oportunidades para alcançar os objetivos.

Algo relacionado que pode ser feito junto ao diagnóstico empresarial é o planejamento estratégico, pois segundo Chiavenato (2000, p. 280) “Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”.

O planejamento estratégico juntamente com o diagnóstico empresarial auxiliará nas datas dos objetivos e quais ações a serem tomadas, ajudando a ampliar os resultados desejados, a fim de, facilitar os processos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa familiar tem suas próprias características na forma de administração, há particularidade na gestão, pois sofre influência de familiares de forma que envolve toda empresa. Outra característica que é exclusiva de empresas familiares são os aspectos de informalidade e visão.

A sucessão deve ser um processo planejado, no qual será analisado o candidato a sucessão e verificado se o mesmo apresentará as competências necessárias para o cargo, após isso ocorrerá um processo na empresa para que haja adaptação de todos os colaboradores com a nova gestão.

Em um processo de sucessão “de pai pra filho” é comum haver divergências, pois há opiniões de pessoas distintas e diferentes gerações. Porém esse trabalho trará os passos necessários para auxiliar um processo de sucessão com qualidade.

A sucessão deve-se iniciar pela vontade do proprietário e de um sucessor, em fazer a troca de cargos, em seguida o sucessor passará por um processo de profissionalização para enfim assumir a responsabilidade.

A partir de um diagnóstico empresarial será possível analisar a empresa de modo global, identificar as oportunidades visando maximizar seus resultados.

Após análises e pesquisas realizadas e teorias apresentadas, relacionado ao problema de qual o melhor momento para uma sucessão de sucesso, pode-se concluir que cada empresa tem seu tempo certo, não há um momento específico, bastas haver vontade de ambas as partes, qualificação e profissionalização.

Assim sendo, a teoria apresentada neste trabalho, foi de grande valia para apresentar as características de uma empresa familiar, determinar que a sucessão é um processo contínuo, que requer aprendizado e experiências, e distinguir o momento certo para que haja a sucessão familiar e a empresa continue prosperando e tendo sucesso por várias gerações.

7. REFERÊNCIAS

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

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração**. Santa Maria. V. 6, n. 1, p. 70-90, jan/mar. 2013.

BERNHOEFT, Renato; MENEZES, Paulo; MARTINS, Ives. **Empresas Familiares Brasileiras (Perfil e perspectiva)**. São Paulo: Editora Negócio LTDA. 1999.

CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da empresa familiar. São Paulo: Thomson. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FOCKINK, Harry G. Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.

FORTE, Bianca Jupiará; DANIELI, Eduardo Antônio; RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo; MÜLLER, Felipe Martins; BRITO, Lucas Charão. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em um empresa de confecções. **Revista Global Manager**. V. 14, n. 2, 2014. P. 91-110).

IBGE. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. (2003). Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/11092003microempresa.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2018.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LODI, B. A Empresa Familiar. 1ª edição; Editora Pioneira, São Paulo, 1986.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira. 1978.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira. 1998.

MASCARENHAS, Mônica de F. O processo de sucessão em empresas familiares. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar. Ensaio**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998.

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

POUSA, Rogério; SCARPIM, Eldir Paulo; VILGA, Vaine Fermoseli; FARAH, Oswaldo Elias; PIZZINATO, Nadia Kassouf. O processo de sucessão nas empresas familiares: estudo de caso. **XII SIMPEP**. Bauru-SP. 7-9 de novembro de 2005.

RICCA, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural, 1998.

SEBRAE. **Relatório Especial: Empresas Familiares**. (2015). Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2018.

SALAMACHA, Luciano. **Filho na sucessão familiar**. Disponível em: <<http://www.salamacha.com.br>>. Acesso em: 02 outubro 2017.

APÊNDICE A- AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Assis, 28 de Junho de 2018.

Pelo presente, solicito de Vossa Senhoria, a autorização para realizar na empresa, bem como, divulgar o nome da organização e os resultados, uma pesquisa sobre empresas familiares, na qual abordará informações sobre a empresa e processo sucessório.

Essa pesquisa será realizada no mês de Junho de 2018, em datas e horários negociados, para o Trabalho de Conclusão de Curso do(a) aluno (a) Matheus de Oliveira Gomes, do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, com a orientação da professora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza.

Cumprе ressaltar que o objetivo é científico e pedagógico, sem a pretensão de prejudicar a imagem da organização, muito menos, expor a opinião individual de seus colaboradores.

Para realização da pesquisa o aluno fará uma entrevista por meio de questionário (APÊNDICE B) com os responsáveis de duas empresas familiares.

Sem mais, agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

João Carlos da Silva
Coordenador do Curso de Administração

Eu, Guilherme Victor Naziazeno, RG.: 419.208.788-07, em nome da empresa, AGRÍCOLA ASSIS PEÇAS E SERVIÇOS DE TRATORES, autorizo a realização e divulgação da pesquisa.

Assinatura:

Data: 28 / JUNHO / 2018.



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Assis, 28 de Junho de 2018.

Pelo presente, solicito de Vossa Senhoria, a autorização para realizar na empresa, bem como, divulgar o nome da organização e os resultados, uma pesquisa sobre empresas familiares, na qual abordará informações sobre a empresa e processo sucessório.

Essa pesquisa será realizada no mês de Junho de 2018, em datas e horários negociados, para o Trabalho de Conclusão de Curso do(a) aluno (a) Matheus de Oliveira Gomes, do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, com a orientação da professora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza.

Cumpre ressaltar que o objetivo é científico e pedagógico, sem a pretensão de prejudicar a imagem da organização, muito menos, expor a opinião individual de seus colaboradores.

Para realização da pesquisa o aluno fará uma entrevista por meio de questionário (APÊNDICE B) com os responsáveis de duas empresas familiares.

Sem mais, agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

João Carlos da Silva
Coordenador do Curso de Administração

Eu, Bruno Gabriel da Silva Santos, RG.: 44896612, em nome da empresa, RETIFICA DE CABEÇOTES TUCUNARÉ, autorizo a realização e divulgação da pesquisa.

Assinatura: 

Data: 28 / JUNHO /2018.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil da Organização:

- Qual o setor de atividade?
- Quantos anos têm a organização?

Processo sucessório

- Relate sobre os acertos e dificuldades;
- Qual o interesse pela sucessão familiar;
- Definição do sucessor;
- Sucessor possui algum aprendizado na área administrativa? Já atua na empresa?
- Foi determinado um momento de sucessão?