



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

FREDERICO AARÃO ANDRADE

SUCCESSÃO EM UM GRUPO FAMILIAR MINEIRO

Belo Horizonte

2011

Frederico Aarão Andrade

SUCCESSÃO EM UM GRUPO FAMILIAR MINEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica – Área de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte

Belo Horizonte

2011

Ficha catalográfica

A554s	Andrade, Frederico Aarão.
2011	Sucessão em um grupo familiar mineiro [manuscrito] / Frederico Aarão Andrade. – 2011. 1 v. : il. Orientador: Roberto Gonzalez Duarte. Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia. 1. Administração. 2. Finanças I. Duarte, Roberto Gonzalez. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título. CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues – CRB-6/2572

Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/117/2024



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Frederico Aarão Andrade**, REGISTRO Nº **2009749990**. No dia 22/08/2011, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**SUCESÃO EM UM GRUPO FAMILIAR MINEIRO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO DE 60 DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 22/08/2011.

Prof. Roberto Gonzalez Duarte
(Orientador)

Prof. Ana Lígia Miranda Lopes



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a): **Frederico Aarão Andrade**,
número de matrícula **2009749990**.

Modificações solicitadas:

- ① Refazer referencial teórico;
- ② Redefinir objetivos e problema;
- ③ Refazer a metodologia;
- ④ Passar programa de campo;

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de, no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.


Prof. Roberto Gonzalez Duarte
(Orientador)

Assinatura Aluno(a): **Frederico Aarão Andrade**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 17 de 11 de 2011

Professor Orientador


Assinatura

AGRADECIMENTOS

À Deus que tornou iluminada e menos árdua minha caminhada para formação intelectual.

Aos meus mestres, em especial ao meu Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte, que nunca se absteve em me ajudar em qualquer situação e pela paciência com as minhas constantes tentativas de acerto.

Aos amigos que sempre estiveram ao meu lado, nos momentos em que só tinha tempo para os estudos.

Aos meus pais, exemplos de força e coragem.

Muito obrigado por existirem em minha vida, não chegaria aqui sem o apoio, carinho e amor de vocês.

RESUMO

Esse estudo apresenta uma análise de como ocorre o processo de sucessão em uma empresa familiar que atua no segmento de smartcards em Minas Gerais. Isso porque, apesar de representarem significativa parcela no segmento empresarial do país, são também as que têm um ciclo de vida menor do que as organizações de capital aberto, devido a conflitos, normalmente relacionados ao processo sucessório que deve ser entendido como um processo de investimento contínuo para que a transferência do poder e da gestão aconteçam de forma que garanta os objetivos familiares e de mercado. Sendo assim, a pergunta que norteou tal envergadura foi: como ocorre o processo de sucessão no comando das empresas familiares? Em termos metodológicos a opção foi por uma pesquisa descritiva a partir de um levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. De posse das informações obtidas nas pesquisas realizadas conclui-se que a sucessão em qualquer empresa representa um fator de risco e em organizações de caráter familiar adquire maior relevância, uma vez que costuma envolver conflitos familiares e os interesses da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar; sucessão; planejamento.

ABSTRACT

This study presents an analysis of how the succession process occurs in a family business that operates in the smartcard in Minas Gerais. This is because, although they represent a significant part in the business segment of the country, are also those that have a shorter life cycle than the publicly traded organizations, due to conflicts, usually relating to the succession process that must be understood as an investment process continuous for the transfer of power and management happen in ways that ensure the goals of family and market. Thus, the question that guided this magnitude was: what is the process of succession in charge of family businesses? In methodological terms the choice was a descriptive study from a literature survey and field research. With the information obtained in studies it was concluded that the succession in any business is a risk factor and organizations from the family takes on greater importance since it often involves family conflicts and the interests of the company.

Keywords: family; business; succession; planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Componentes do processo sucessório.....	24
Quadro 02 Fontes de problemas no processo de sucessão.....	25
Quadro 03 Caracterização dos participantes da amostragem.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do problema	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3 Justificativa.....	12
2 FATORES PERTINENTES ÀS EMPRESAS FAMILIARES	13
2.1 Contexto histórico	13
2.2 Conceito de empresa familiar	14
2.3 A estrutura organizacional da empresa familiar	16
2.3.1 <i>A importância da cultura organizacional</i>	17
2.4 Conflitos intra-organizacionais e a sucessão familiar	21
2.5 A questão da sucessão na empresa familiar.....	22
2.6 Planejamento sucessório.....	23
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 Caracterização da pesquisa.....	28
3.2 Definição da amostra.....	29
3.3 Elaboração dos instrumentos para coleta de dados	30
3.4 Coleta de dados e tratamento.....	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 Caracterização da empresa	31
5 CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização deu origem a grandes mudanças no âmbito empresarial em diferentes níveis e essas transformações têm se mostrado cada vez mais desafiadoras pois em alguns aspectos acelera o movimento das empresas rumo à internacionalização ou simplesmente para conseguirem se manter no mercado. As organizações, além de atenderem às exigências do consumidor e competitividade, devem responder às questões de ordem interna, que também são importantes e garantidoras da própria manutenção no mercado e que no caso de empresas familiares, podem estar relacionadas ao processo de sucessão em empresas familiares.

Em nível de importância como salienta Uller (2002, p.73), “as organizações familiares formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio”. No entanto o ambiente de gestão de negócios nos últimos tempos tem enfrentado uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais, como: aumento da mudança e da complexidade do ambiente, incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, surgimento de novos concorrentes, novas exigências políticas e sociais e crescentes flutuações nos mercados.

Não há consenso na determinação, quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar. Conforme Costanzi (1999, p.33), “empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exercem controle administrativo sobre a empresa, por possuírem uma parcela significativa do capital da empresa”. As empresas familiares estão presentes tanto em países industrializados como em países emergentes contrariando as teorias de modernização de voga, em meados deste século, que diziam que o grau de parentesco deterioraria o crescimento e a atividade econômica.

O processo sucessório deve ser entendido como um processo de investimento contínuo para que a transferência do poder e da gestão aconteçam de forma que garanta os objetivos familiares e de mercado. Tradicionalmente a família nuclear era a que predominava e, na maioria das vezes, era o patriarca da família que representava o papel de sucessor. Atualmente, a sucessão de empresas familiares é estudada principalmente pela dificuldade em compreender os novos arranjos familiares. A grande questão na sucessão das empresas familiares se dá pelo fato de o

proprietário fundador ser o único responsável pela gestão do negócio, concentrando as informações estratégicas e organizacionais na sua figura.

Outro fator não menos importante é a liberdade que os demais membros da família possuem na escolha do exercício profissional. Dessa forma o processo de sucessão se torna mais penoso pelo fato dos herdeiros não apresentarem interesse na continuidade dos negócios. Os processos de sucessão em empresas familiares podem ocorrer na forma de transferência da gestão para um executivo familiar ou para outra pessoa sem este vínculo.

Dentre as desvantagens da sucessão para um executivo familiar estão a escolha do membro através de critérios não rígidos, falta de consenso para a sucessão entre os membros e abalo na estabilidade das relações familiares, fatos que contrariam os critérios convencionais convenientes à visão de negócio. Ao mesmo tempo, sucessão dentro da família pode ser vantajosa caso o herdeiro tenha sido preparado desde a juventude para assumir o cargo e, portanto, tenha a capacitação e visão profunda do negócio da família.

Entender a organização destas empresas, assim como seus arranjos familiares é fundamental para compreensão do processo de sucessão e manutenção da esfera patriarcal bem como a importância da gestão profissional em um mercado altamente competitivo. A sucessão do comando em empresas familiares é um tema de estudo realizado com bastante intensidade devido ao seu grau de importância para a garantia de sobrevivência das empresas, uma vez que o processo de sucessão é uma barreira que impõe grande dificuldade a ser vencida (GAJ, 1990).

1.1 Definição do problema

A transferência do controle de uma empresa familiar pode gerar uma série de conflitos que podem interferir sobremaneira na organização do negócio, no desempenho futuro e, até mesmo, na permanência da empresa no mercado. Dessa maneira, faz-se os seguintes questionamentos: como ocorrerá o processo de sucessão do comando das empresas familiares? Será que as empresas familiares utilizam alguma política de sucessão?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos proprietários sobre o processo de sucessão familiar em uma empresa mineira de tecnologia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais aspectos relativos a problemática da sucessão;
- Analisar como a sucessão vem sendo discutida no ambiente das empresas familiares;

1.3 Justificativa

A justificativa para o estudo referente a sucessão em empresas familiares advém da importância para esse tipo de organização de se construir adequadamente um planejamento sucessório, seja este por alguém da família, profissional independente das relações familiares ou ainda por uma governança.

Isso porque esse processo costuma ser um problema histórico que ronda permanentemente, a vida útil e produtiva desse segmento econômico que congrega mais de 90% das empresas em geral, segundo a literatura consultada (LODI, 1987; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991; e outros).

Em termos metodológicos, o estudo em questão caracteriza-se como pesquisa aplicada desenvolvida na forma de pesquisa-ação nos moldes propostos por Thiollent (2005), realizada através de pesquisa bibliográfica e coleta de dados.

2 FATORES PERTINENTES ÀS EMPRESAS FAMILIARES

2.1 Contexto histórico

Empresa familiar segundo Donneley (*apud* KIGNEL, 2002, p.38), “é a empresa cuja família proprietária perpassa mais de uma geração e seus interesses tanto familiares quanto empresariais influenciam nos objetivos e nas diretrizes de ambas as partes”. Surgiu na época do escambo, época em que os sobrenomes familiares eram identificadores da atividade do indivíduo. Assim, como exemplifica Kignel (2002, p.39), “o pescador possuía o sobrenome de *Fisher*; o carpinteiro, de *Carpenter*; o ferreiro, de *Ferrari*”. A maioria desses nomes europeus acabaram por permanecer como nomes de família, através de gerações e gerações”.

As famílias, portanto, afirma o autor. “transmitiam uma herança de pai para filho que, além do sobrenome, identificava a atividade produtiva do indivíduo. Quanto melhor e mais cotizada sua atividade, mais conhecido era seu nome (KIGNEL, 2002, p.39). Em outras palavras, a família era uma verdadeira empresa, de produção de alguma coisa ou de prestação de algum tipo de serviço. Naqueles tempos remotos, a maioria das atividades era afeta ao setor agrícola e de implementos de guerra.

No Brasil, as empresas familiares surgiram com as capitânicas hereditárias no século XVI (Oliveira, 1999). O Brasil foi dividido em linhas horizontais formando 15 capitânicas espaçadas a cada 300 km. Os donatários das capitânicas, que como o nome diz hereditárias, possuíam total poder para produzir ou conceder direitos a outras pessoas. A única condição para manter a capitânia era não desrespeitar o Rei deixando de pagar os impostos devidos (VIDIGAL, 1999).

As duas capitânicas com maior relevância econômicas para a época foram Pernambuco e São Vicente que segundo Vidigal (1999), foram as duas primeiras empresas familiares Brasileiras. Um critério importante das primeiras empresas familiares como estas capitânicas é que iniciaram com a herança somente concedida ao progenitor da família, assim mantendo a estrutura inicial da capitânia. Em um segundo momento o critério passou a ser diferenciado e com a divisão entre os herdeiros iniciou-se a fragmentação das terras como diversas empresas familiares.

A segunda fase das empresas familiares no Brasil veio com os empreendedores que vieram das cidades para o interior do nordeste para iniciarem engenhos de açúcar. Através destes empreendedores iniciaram construção de estradas, sistemas de abastecimento dos trabalhadores

e instalações de casas-grandes. Este foi o início das pequenas cidades. Duzentos anos depois o ciclo do café iniciou-se seguindo a mesma estrutura dos empreendedores no nordeste. Ao fim deste ciclo segundo Dean (1971), a indústria iniciou suas atividades de forma gradual.

Com a imigração européia no final do século XIX e início do século XX a industrialização começou a se estabelecer. Imigrantes vinham para as cidades e atividades de comércio e indústria começaram a ter força. Esses imigrantes criaram muitas novas empresas familiares como da família Matarazzo. Na mesma época também apareciam grandes empresas dos empreendedores brasileiros como o Barão de Mauá e outras empresas financiadas pelos grandes cafeicultores (BETHLEM, 1994).

Na década de 50 tivemos o segundo movimento industrial no Brasil com a indústria automobilística. Esse movimento foi iniciado pelo Governo Getúlio Vargas e intensificado pelo Governo Juscelino Kubitschek. Durante o governo Militar no Brasil deu início às grandes estatais e até então as atividades privadas eram baseada praticamente por empresas familiares.

2.2 Conceito de empresa familiar

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da humanidade. Porém, somente a partir da década de 60 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares, o que tornou o assunto muito discutido tanto no meio acadêmico como empresarial.

Para Barry (1975, pg42), empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família. Donnelley (1976, pg44) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Segundo o mesmo autor, na empresa familiar, tudo é aparentemente normal. As atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. Podem-se relacionar hábitos comuns que caracterizam uma empresa familiar: a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos e a falta de planejamento.

Outro fator relevante é que na empresa familiar, como em qualquer outra organização empresarial, separar o emocional do racional é muito difícil, talvez pelo envolvimento afetivo entre os parentes que, muitas vezes, se sobrepõem à atividade profissional. Dessa forma, muitas vezes, o interesse individual e coletivo da família está voltado para a satisfação das necessidades da família e, só raramente, da pessoa jurídica.

Para Lodi (1993, p.55), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador a conceitua como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Também nessa perspectiva, Leone (1992, p.79) a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar, como

“ o seu início deve ter contato com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e na sucessão deve ser observado o fator hereditário” (LEONE, 1992,p.79).

Na definição de Bernhoeft (*apud* SOLONCA, 1994, p.98), “ a continuidade da empresa familiar pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e administração”.

Segundo Moreira Júnior (1999, p.30) “empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto à propriedade são controladas por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam como integrantes da diretoria”

Em termos de organização e planejamento, as empresas familiares são divididas em três categorias, como explicita Lethbridge (1997):

- empresa familiar de um proprietário controlador onde a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- empresa familiar de sociedade entre irmãos onde o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;

- empresa familiar de consórcio entre primos onde o controle da empresa é exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingindo a terceira geração (LETHBRIDGE, 1997, p. 7).

Por fim, vale mencionar Garcia (2001), onde salienta que “a empresa familiar tem as mesmas características de qualquer outra empresa, porém apresenta traços específicos por ser controlada por uma ou mais famílias, razão pela qual detém a gestão do negócio”. Sendo assim, uma família pode influenciar a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

2.3 A estrutura organizacional da empresa familiar

Os complexos familiares formados no Brasil iniciaram em 1950 com a industrialização no país. Com esse crescimento veio à necessidade de formulação de estruturas organizacionais fortes para se manterem no mercado e não correrem o risco de falência por falta de gerenciamento.

Esses processos de gerenciamento criaram estruturas verticais e horizontais, assim surgindo departamentos e foi instaurado o processo de divisão de tarefas e trabalho. As novas estruturas criaram níveis hierárquicos que abalam as estruturas de poder até então existentes. Tais características estruturais, marcadamente estáveis e conservadoras, permitiram que as organizações sobrevivessem muito bem nos ambientes relativamente estáveis e previsíveis das décadas que seguiram a tal processo de industrialização.

Com o crescimento a turbulência e a necessidade de mudar a todo tempo fez com que o *modus op-erandi* de organizar as empresas fosse alterado. Particularmente, as empresas ainda familiares que vem resistindo bem a tais mudanças do ambiente sócio-econômico possuem hoje orientações diversas do que dispunham até há poucos anos atrás.

Drucker (1995) ressalta diversas regras básicas para que empresas do tipo familiar sobrevivam nestes tempos de grandes mudanças e ainda possam crescer. Para que um membro da família trabalhe nas organizações ele deverá ter competências e habilidades como qualquer outro empregado que lá trabalhe.

À medida que as empresas familiares querem se profissionalizar elas devem deixar que o controle seja realizado por profissionais chaves com características adequadas e não mais os familiares. O conhecimento e a experiência necessários em quaisquer áreas da empresa não devem ser comandados por algum membro da família, pois mesmo com intenção de melhorar pode acabar prejudicando o andamento da empresa.

Fritz (2001) destaca que nenhum membro da família deve vir a tomar parte das organizações caso não esteja pronto e disposto para assumir determinada posição. E se assim o fizer deve ser treinado e capacitado como qualquer outro membro da organização a partir do nível mais baixo da mesma e que vá evoluindo em acordo com suas competências e capacidades de realizar. Quando é realizado desta forma o trauma na sucessão é mais ameno pela confiança que o sucessor seguirá o aprendido pelo sucedido ou antigo dono.

2.3.1 A importância da cultura organizacional

Para compreender o que é uma cultura organizacional e sua importância dentro de qualquer modalidade de empresa é necessário o entendimento a priori de que todas as organizações, independentemente do porte, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. De acordo com Nassar (2000),

“cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa” (NASSAR, 2000, p.37).

Ocorre que, a cultura da organização por vezes mostra-se inadequada para o atual ambiente competitivo, como ocorre normalmente em empresas familiares que não têm bem resolvido seu planejamento estratégico. Assim, a mudança na cultura organizacional possibilita às organizações criarem uma cultura de aprendizado contínuo para que possam estar adaptadas às mudanças oriundas da sociedade, baseadas em informação e no conhecimento.

Existem duas visões sobre cultura organizacional, para alguns autores a cultura muda ao longo do tempo, sendo uma característica da organização. Para outros, a organização é uma cultura,

que se desenvolve conforme o comportamento de seus membros (SMIRCICH apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.300).

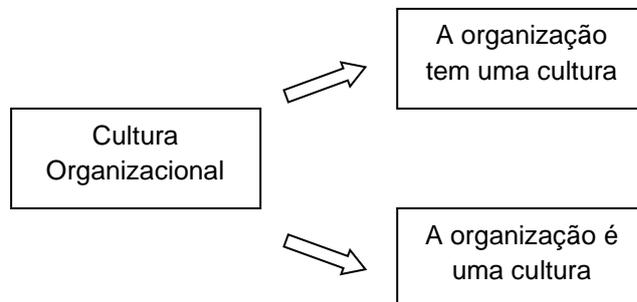


Figura 01: Cultura Organizacional: Duas Visões

Fonte: MOTTA (2002)

Em conformidade com Oliveira (1999, p. 69), “a cultura organizacional é composta de elementos entre os quais se destacam, pela importância que assumem os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal”. Todos esses elementos segundo este autor, condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá influenciar o desempenho das organizações. Portanto, para que mudanças sejam feitas, é necessário um estudo antecipado sobre os valores e as crenças que predominam na organização.

A cultura organizacional compreende assim, na concepção de Dias (2003, p.95), “um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional além das normas formais, como um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos funcionários que produzem normas inconscientes”.

Dentro desse contexto Fleury (2000, p.71) afirma que, “o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade”; Em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação.

Vale ressaltar ainda, conforme Tavares (1997, p.92), que em qualquer modalidade empresarial “no processo de formação da cultura organizacional, o fundador assume papel de destaque, na medida em que imprime à condução do negócio seus valores e crenças presentes nos papéis que a organização deve desempenhar”. Em outras palavras, os fundadores constituem peça-chave

no desenvolvimento cultural de uma organização, porque “a maioria dos mecanismos de socialização se encontram em suas mãos, materializando-se através das recompensas e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem, tanto explícita como implicitamente”, afirma Schein (1992, p.73).

Segundo Lodi (1989) a transição cultural das empresas brasileiras, em sua imensa maioria familiares, faz validar o velho ditado "Pai rico, filho nobre, neto pobre". Além disto, os processos de abertura da economia brasileira têm exigido uma melhor preparação das empresas para o processo de sucessão familiar. Destaque-se que inovações tecnológicas e a globalização dentre outros aspectos, têm influenciado e muito a cultura organizacional das mais diversas empresas nacionais.

Notadamente tais processos de mudança cultural das organizações são ainda mais críticos quando tais mudanças surgem acompanhadas do processo de sucessão familiar, que agrava os riscos advindos naturalmente de qualquer mudança, incentivando, de certa forma, o conflito entre herdeiros do patrimônio e fragilizando a posição competitiva das mesmas.

Desta feita, é esperado que o momento de sucessão seja dos mais delicados para qualquer organização familiar e que o patriarca, tão forte e destemido em outras decisões e ações, agora aparente incapaz de determinar a maneira de proceder no processo sucessivo, sendo tal questão um dos principais motivadores para que empresas familiares venham a trabalhar com consultores externos que operacionalizam pontos específicos do planejamento sucessório, liderança problemática ou conflitos entre os familiares.

2.4 Conflitos intra-organizacionais e a sucessão familiar

Sob certo enfoque, as situações conflitantes são inerentes à existência social humana: as pessoas não possuem objetivo e interesses necessariamente idênticos. Tais situações afloram quando uma das partes alcança seus próprios interesses em detrimento das demais.

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam reciprocamente. As condições antecedentes ao desenrolar propriamente do conflito criam condições que tornam muito provável a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que

existe uma situação potencial de conflito e passa a desenvolver sentimentos de conflito com relação a outra parte e se engaja em eventual comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de reação da outra. Dependendo da percepção dessa reação pode haver ou não uma intensificação do conflito e/ou uma eventual resolução dos mesmos. Segundo Lodi (1993),

"o conflito entre os membros de uma diretoria é quase inevitável quando se considera a humanidade que aí está, a influência das paixões e a luta pelo poder. Este tipo de conflito tem como consequência criar uma grande inquietude dentro da organização, uma vez que o centro do poder lá em cima, parece dividido. O conflito assume aspectos diferentes caso envolva ...herdeiros de um fundador..."(LODI, 1993,p.29)

No entanto, as situações sociais conflitantes, inclusive as que se dão no mundo das organizações geram também efeitos positivos, além dos negativos que são os primeiros a saltarem ao nosso entendimento: os efeitos positivos estão na possibilidade de geração de sentimentos e energias saudáveis em termos de competição entre os membros de determinado meio social, o que pode vir a gerar meios e soluções criativas e inteligentes para as mais diversas questões enfrentadas pela organização.

Conforme salienta Verma (*apud* VALERIANO, 2004, p. 76), “os conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis, uma vez que pessoas com habilidades diferentes trabalham juntas e buscam alcançar os objetivos de maneira diversa, o que leva ao conflito”. Além disso, essas pessoas possuem diversas expectativas, emoções e pensamentos incompatíveis, somada à dinâmica de constante mudança das metas a serem alcançadas.

O papel do gestor líder nesse processo, explicita Dessler (1996,p.34), “ é de extrema importância, pois é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes entre as pessoas da equipe, favorecendo um clima interno em que prevaleça a união e a cooperação entre todos”. Essa forma de conduta está relacionada ao estilo de gestão que se aplica e suas ações, e pode influenciar no desempenho dos liderados; este gestor terá que dar o exemplo para os demais, saber como falar com seus colaboradores, pois a maneira com que irá tratá-los poderá refletir no relacionamento entre a gerência x colaborador e, conseqüentemente, nas metas e objetivos da empresa.(GUI,2002,p.113).

Em conformidade com o entendimento de Bohlander *et al* (2005), conflitos são discordâncias internas, resultantes de diferenças quanto a idéias, valores ou sentimentos entre pessoas ou grupo.Quando são de caráter competitivo e pessoal, se não forem bem gerenciados, levam

frequentemente a frustrações e discordâncias continuadas, tornando o ambiente desagradável. Por mais eficiente que seja o administrador, por melhor que seja a estrutura de organização, ainda assim a instituição poderá correr sério risco, se não tiverem sido despertados nas equipes o interesse pelo trabalho e a lealdade para com a organização.

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p.49), “o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição”. Simplício *et al* (apud MOTTA, 2004,p.123) ,salientam que, o conflito não é necessariamente prejudicial, “podendo ser benéfico quando é resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais e quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados”.

Também nessa perspectiva, em empresas familiares os conflitos existentes no momento da sucessão do patriarca é um dos momentos mais difíceis, senão o mais árduo, da existência da organização, segundo Gersick (1997), que complementa ainda,

"a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual a empreendimento familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única" (GERSICK, 1997, p. 277).

De certa forma, muitos herdeiros têm a idéia que deverão herdar uma grande herança com pouco esforço. Existem certas condições intra-organizacionais que tendem a contribuir para a geração de conflitos – as denominadas condições antecedentes, que são inerentes à natureza das organizações e tende a criar diferentes percepções entre os grupos, daí levando ao conflito, que por sua vez realimenta as distintas percepções dos partidários de grupos diferentes.

Isso é um problema de grandes proporções, conforme Vázquez (2007, p.87), visto que, “fundadores desavisados parecem não perceber o crescimento da empresa e mantêm liberado o uso do patrimônio da mesma pelos membros da família. Dentro do clima organizacional essa situação cria percepções de injustiça por outros familiares e funcionários”. Este comportamento inadequado para a cultura da organização pode levar facilmente à perda de idoneidade da empresa. Pode, também, provocar problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. Há, por isso, recrudescimento deposições, intransigibilidade em negociações e inaceitabilidade de propostas ou pessoas.

Por isso, Donneley e Derossi (*apud* ZAMORANO, 2004, p.67), apontam como fator diferenciador entre a empresa familiar e a não-familiar “o interesse, da primeira pelos aspectos internos (família) do negócio, enquanto a segunda reforça mais os externos, isto é, ao empresariais e sociais”.

2.5 A questão da sucessão na empresa familiar

A sucessão em empresas familiares é um momento de relevante importância por se tratar de aspectos bem distintos de qualquer tipo de organização. Segundo Fühler (1998) a teoria do Direito diz que, a sucessão nestas organizações é iniciada com a morte do fundador ou atual dono do negócio, cuja propriedade é transmitida aos herdeiros.

Já no entendimento de Leone (1991, p.245), “a sucessão é a transição do poder entre a geração que iniciou o negócio e a geração seguinte”. Segundo o autor, este momento é crucial e representa uma das maiores dificuldades que a organização familiar pode sofrer.

O processo sucessório não é apenas um acontecimento jurídico onde há a transferência dos bens para a geração sucessora quando ocorre o falecimento do fundador. A preparação do sucessor também faz parte do processo, assim como o entendimento dos direitos e deveres para manutenção do negócio.

Bernhoeft (1988) enumera alguns fatores complicadores na sucessão de uma empresa familiar como: divergência de opiniões entre os sócios, quantidade de sucessores, desinteresse por continuar o negócio, diferenças consideráveis na participação acionária, divergências familiares e insegurança dos funcionários quanto ao futuro da organização. Antes e depois da sucessão mudanças afetam o cotidiano das organizações e existe um tempo de adaptação, já que “... alianças e apoios duramente conquistados durante anos, de repente são desfeitos e novas formas, novos grupos, novos relacionamentos surgem e consolidam”, afirma Gaj (1990, p.183). Segundo Oliveira (1999) alguns aspectos devem ser observados:

- a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- a colocação ou não do nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;

- a existência ou não de dicotomia muito marcante entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Os autores de forma geral ressaltam que a preparação dos envolvidos no processo sucessório é fundamental. Segundo Gaj (1990, p.194), somente "quando o processo sucessório é preparado conscientemente os pioneiros administram o processo de forma adequada gerindo a empresa até certa idade e planejando de acordo com a sucessão".

Isso porque, antes da sucessão a preparação do executivo para a aposentadoria ou para outra atividade, seja ela remunerada ou não, é de extrema importância. O preparo deve ser, sobretudo, de caráter psicológico. Segundo Lodi (1986b), a transferência de poder deve ocorrer enquanto o executivo estiver em plenas condições físicas e mentais, para que possa orientar devidamente seus sucessores. Para o autor esta fase preparatória deve ser iniciada entre três a cinco anos de antecedência em relação à data programada para a sucessão.

Durante este tempo é necessário minimizar conflitos por poder e discórdias entre familiares e possíveis sucessores. Sem a devida atenção a estes aspectos, a fase transitória pode complicada, sendo a organização alvo de consequências de brigas familiares, podendo estender aos funcionários que tem apreciação por determinado membro da família.

2.6 Planejamento sucessório

A questão do planejamento sucessório é um aspecto vital para a sobrevivência de empresas familiares. Segundo Bornholdt (2005, p.48), "processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa". Quando são iniciados sem planejamento, sem uma definição de critérios em relação ao perfil desejável para o sucessor, acrescenta o autor, "estimula-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares", o que gera desgastes desnecessários. Também Passos *et al* (2006,p.32), reflete que,

“em alguns casos o tema sucessão é tratado como tabu, não se comenta a respeito do assunto, apesar de todos serem conscientes da sua importância. Há casos em que empresas familiares não possuem na família herdeiros com idade suficiente para assumir uma presidência, ou são herdeiros que optaram por outro tipo de profissão e não desejam administrar o negócio da família. Também há aquelas empresas cujos sucessores não estão adequadamente preparados para assumir tamanha responsabilidade” (PASSOS *et al*, 2006, p.39).

Ventura (1993, p.119) revela que “os processos de sucessão mal planejados são as principais causas da vida curta de empresas familiares” Ainda em conformidade com o referido autor, um estudo realizado nos Estados Unidos mostrou que apesar do número de empresas familiares ser muito grande elas têm uma expectativa média de vida de apenas vinte e quatro anos em contraposição com uma vida média de quarenta e cinco anos de empresas não familiares.

Conforme dito anteriormente, a cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios (DYER, 2001). No estágio inicial de uma empresa familiar são, assim, lançadas as bases para a formação e desenvolvimento de sua cultura.

O processo sucessório acarreta, entretanto, como evidencia em seus estudos Cohn (1991, p.87), “o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura”. Em outras palavras, as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura. O quadro abaixo apresenta ainda que de forma sucinta os componentes básicos que permeiam um processo sucessório em empresas:

A Família	A Empresa	A Empresa Familiar	O Plano Sucessório
<ul style="list-style-type: none"> • Unidade social • Valores passados de geração para geração • Histórico familiar • Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade econômica • Produtora de riquezas • Suporte comunitário • Fonte de emprego e renda 	<ul style="list-style-type: none"> • Representativa de grande parcela da economia mundial • Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve: a família, a propriedade e a administração • Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido

Quadro 01 – Componentes do processo sucessório

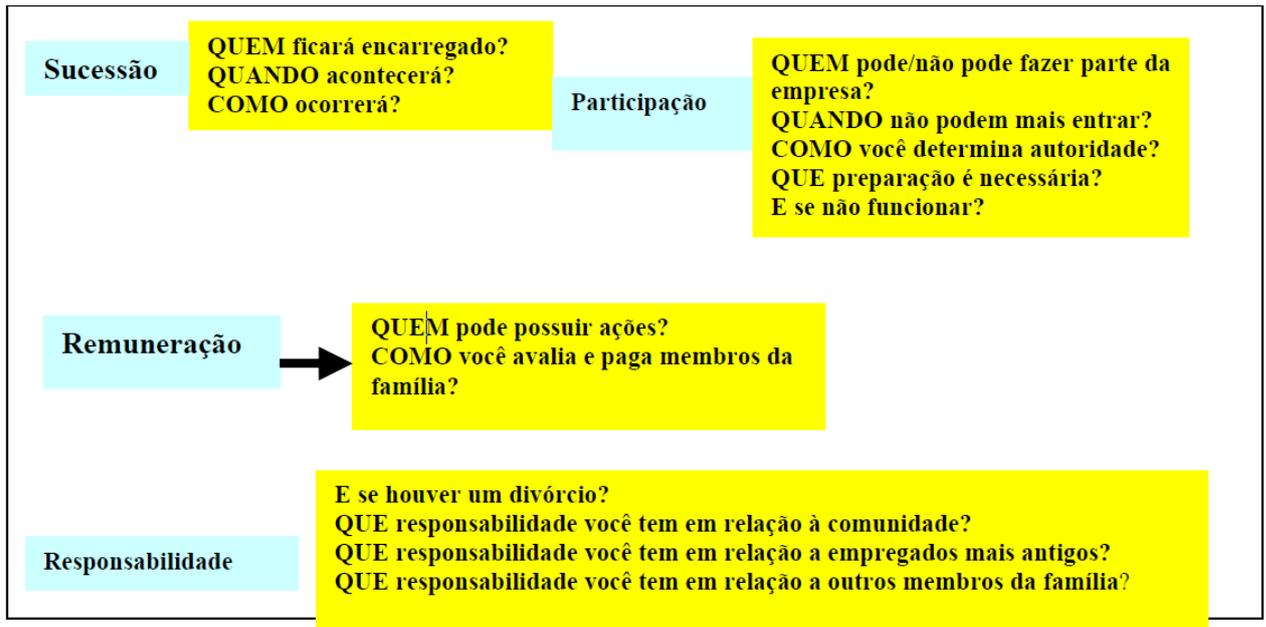
Fonte: Adaptado de Bernhoeft (1989) e Cohn (1991).

A empresa e a empresa familiar, em si, como explana Amaral (1999, p.43), “ são uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares, em que pese haverem diferenças claras no contexto administrativo-gestor de cada uma delas”. Isso significa que na empresa não-familiar (aberta), a gestão é atribuída a quem de direito por competência, por merecimento, por experiência, dentre outros atributos.

Já na empresa familiar, acrescenta o referido autor, “a gestão pertence inicialmente ao fundador, o qual a passará a um herdeiro, muitas vezes mesmo que ele não possua competência e experiência para assumir tal encargo” (AMARAL, 1999, p.43-44). É aí que reside uma das maiores diferenças, entre uma empresa familiar e uma não-familiar. Esses detalhes é que definem a forma de funcionamento e o desempenho, determinando em longo prazo se sobreviverão ou não.

Nessa perspectiva, Oliveira (2006, p.61) reflete que as empresas familiares têm uma desvantagem no que concerne aos critérios que a movem, pois “enquanto a empresa profissional valoriza a competência, a familiar prefere “acomodar” parentes em cargos, independentemente de suas capacidades e experiências”.

Dentre os principais problemas relacionados á sucessão nesse tipo de empresa, estão aqueles ligados ao poder e aspectos financeiros, como aponta o quadro a seguir:



Quadro 02 – Fontes de problemas no processo de sucessão

Fonte: COHN, 1991

Também Bernhoeft (1989, p.151), expõe que as características do processo de sucessão são “o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente àquilo que lhe afeta particularmente”. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos.

Passos *et al.* (2006) propõem a espiral da sucessão e da continuidade por ser uma forma de planejar a sucessão sem uma ordem preestabelecida; ou seja, não há um momento predeterminado para começar, tampouco terminar. Esta espiral incorpora momentos distintos, com diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas: família, patrimônio e empresa. Após o diagnóstico societário, os familiares terão que discutir o acordo societário, para que os direitos e os deveres sejam regulados, e para que haja maior compromisso por parte dos membros da empresa.

Antoniali (1998) propõe uma série de ações preventivas que inclui todas as partes envolvidas em uma empresa familiar com estágio nas empresas do grupo familiar para ter conhecimento

sobre as inúmeras áreas da empresa familiar começando na área operacional. É necessário ainda preparar os funcionários e a família para as modificações advindas do processo de sucessão, conhecer os centros de poder; administrar as resistências, a fim de conseguir legitimidade e respeito dos demais.

Para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental para Oliveira (2006), a interação das cinco fases (identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro e o envolvimento de todas as partes, estabelecer o perfil básico do profissional que será o sucessor, resultados esperados, escolha do executivo sucessor, implementação e avaliação na fase de consolidação do processo sucessório), e o envolvimento de todas as partes.

Diferentes autores ressaltam que um planejamento correto pode minimizar os conflitos entre os familiares pela sucessão, “através da profissionalização de membros da família realizada mediante treinamento, tanto daqueles que exercerão cargos administrativos quanto dos que, detenham poder de influência sobre ela”, como explicita Vásquez (2007, p.102). Quando a profissionalização acontece por intermédio dos familiares, é importante que eles assumam seus cargos após formação e treinamento adequados, preferencialmente com passagens em outras organizações, acrescenta o referido autor. São indivíduos que devem estar conscientes de suas responsabilidades e preparados para enfrentar os desafios da moderna administração.

Uma segunda opção para problemas sucessórios, conforme Ricca (2007, p.86), “é a adoção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios, tornando-as mais independentes dos planos de sucessão familiares”. No entanto, observa-se, frequentemente, um profundo conservadorismo por parte dos proprietários-gestores e seus sucessores para que a propriedade e a gestão de suas empresas sejam mantidas nas mãos da família.

Por fim, outra alternativa viável para um processo sucessório eficiente baseia-se segundo Di Miceli (2006, p.107), “na governança corporativa, que é o conjunto de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão de uma organização, que visa aumentar a sua transparência”. A governança corporativa representa uma importante estratégia de ação, legal e normatizada e no caso das empresas familiares, aponta Di Miceli (2006, p.108), “para estabelecer os canais necessários e desejados de comunicação entre a família e a empresa, minimizando consideravelmente diversos conflitos que se fixam a partir das interseções entre a família, a gestão e a propriedade”.

A governança é vista também por Bertucci *et al* (2008,p.51), “como o elo capaz de criar regras de convivência e mediar as complexas relações entre o indivíduo, a família e a empresa”. Nesse sentido, segundo este autor, a governança poderia constituir o mecanismo que permite coordenar, controlar e corrigir, na forma de uma estrutura diferenciada, o desenvolvimento dos eixos da propriedade, da empresa e da família, possibilitando longevidade e crescimento, a longo prazo, para a empresa e a família.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Serão apresentados a caracterização do estudo, a amostra da pesquisa assim como o instrumento para a coleta de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada foi considerada quantitativa descritiva, denominada levantamento ou *survey*, embora tenha sido utilizado um questionário criado exclusivamente para este estudo com a finalidade de recolher as informações para subsidiar a coleta de dados. Este tipo de pesquisa é indicado para os casos em que se pretende tratar as informações de forma quantitativa e pela objetividade que ela oferece (GIL, 1999).

De acordo com Malhotra (2001, p. 179), “o método quantitativo baseia-se no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida”. Neste modelo de pesquisa, a coleta de dados é estruturada, ou seja, constituída por um questionário composto por perguntas previamente especificadas.

Ainda segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa oferece a vantagem da confidencialidade das informações a serem analisadas uma vez que a identidade dos respondentes permanece anônima e que os questionários são preenchidos pelos próprios

sujeitos da pesquisa sem a interferência do pesquisador, forma escolhida também para esta pesquisa.

Também de acordo com Gil (1991, p. 46), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população”. Neste estudo, a procurou-se analisar como ocorrerá o processo de sucessão familiar em uma empresa mineira de tecnologia.

A técnica escolhida foi o estudo de caso, escolhido por permitir a flexibilização da pesquisa, em que foi contemplada a aplicação de um questionário criado exclusivamente para este trabalho. Pode-se dizer então conforme Lima (2004,p.32), que “o estudo de caso viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador sobre a realidade social investigada”.

Ainda segundo Gil (1991, p. 45), o estudo de caso apresenta as vantagens da simplicidade dos procedimentos exigidos para coleta e análise de dados além da perspectiva de construção de novas abordagens para o tema escolhido e o estímulo a novas descobertas. Entretanto, o autor cita algumas limitações como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos uma vez que a análise de somente um caso pode levar a conclusões precipitadas e, muitas vezes, equivocadas. Reconhece-se, entretanto a limitação da única unidade de observação para este estudo, fator que, como citado acima, naturalmente impossibilita a generalização dos resultados, fato que seria muito interessante mas que não foi possível de ser abordado neste momento.

3.2 Definição da amostra

A amostragem foi composta por dez pessoas, sendo dois executivos profissionais que não são da família e oito pessoas, todos inseridos na administração atual da empresa pesquisada, pertencentes ao conselho administrativo de uma empresa mineira do ramo de tecnologia de automação.

Todos os participantes são do sexo masculino, com idade compreendida entre 27 e 58 anos de idade, sendo que seis possuem curso superior e dentre eles quatro são pós-graduados na área de informática e um na área de administração de empresas.

3.3 Elaboração dos instrumentos para coleta de dados

Quanto ao instrumento para realização da pesquisa de campo, a opção foi pelo questionário estruturado contendo 10 (dez) questões que foram respondidas pelos participantes da amostra. De acordo com Severino (2002, p.135), “as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados compreendendo: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação”. Nesse estudo, conforme apontado anteriormente, a opção foi pelo uso do questionário.

3.4 Coleta de dados e tratamento

A coleta de dados foi realizada junto a alguns funcionários conforme explicitado anteriormente, com o questionário sendo aplicado em horário de almoço compreendendo quatro dias, visto que os participantes da amostragem tiveram a possibilidade de responderem as questões quando fosse conveniente.

Faz-se necessário explicitar que antes da aplicação do questionário, houve um contato preliminar com os participantes, onde foi explanado os objetivos da pesquisa e ficou combinado que os nomes seriam preservados visando critérios éticos e também o receio de alguns em serem identificados. Após responderem o questionário, estes foram devolvidos, e os dados obtidos se verá oportunamente no capítulo referente aos resultados e discussão.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte do trabalho será demonstrada a origem da empresa, sua missão, visão e valores. Também será contextualizada a participação da família e os resultados do questionário aplicado para a coleta de dados. O questionário aplicado foi subdividido em partes, em que se buscou conhecer a empresa e analisar a questão levantada pela pesquisa.

Caracterização da empresa

A trajetória da empresa inicia em 1994, em Barretos-SP, quando profissionais de pesquisa e desenvolvimento de soluções baseadas em “smart cards” decidem fundar uma empresa especializada nas aplicações desta tecnologia. Em conjunto com a francesa Schlumberger, a empresa desenvolve o primeiro sistema de bilhetagem eletrônica com “smart cards” do Brasil.

Esse novo sistema entra em operação em setembro de 1995, na cidade de Salto - SP, tornando a empresa e a cidade de Salto pioneiras na implantação desta tecnologia no Brasil. Em 1997, com o sucesso do projeto de Salto e a demanda de outros municípios pelo novo sistema de bilhetagem, a empresa transfere sua sede para Campinas - SP, onde, dois anos depois, implanta o primeiro sistema de bilhetagem eletrônica utilizando cartões sem contato do Brasil. Além disso, o sistema implantado em Campinas é o primeiro do Brasil a operar com recarga a bordo.

Em maio de 1999, tendo implantado o sistema em 12 cidades, a empresa se destaca no mercado, chamando a atenção do grupo de empreendimentos familiar, que decide investir nos projetos de expansão da empresa. Sua sede é transferida para Belo Horizonte - MG, dando início a uma nova fase, em que a excelência tecnológica da Empresa se une aos mais de quarenta anos de tradição do grupo familiar no setor de transporte de passageiros. Com a união, a Empresa investe no "poder de fogo" de seu sistema de bilhetagem, aperfeiçoando e agregando novas funcionalidades. Surge um novo sistema, ainda mais poderoso, com capacidade para se adaptar às necessidades de cidades com as mais diversas características.

Hoje, o sistema da empresa está presente em todas as regiões do Brasil. E a empresa continua investindo fortemente em pesquisa e desenvolvimento para estar sempre à frente no mercado. A empresa é uma empresa brasileira, com tecnologia brasileira especializada em meios eletrônicos de pagamento, a empresa desenvolve e produz softwares e equipamentos para o processamento de transações baseadas em “*smart cards*”.

O conhecimento especializado é um ponto forte da empresa, cuja equipe une a sólida formação acadêmica à vasta experiência de mercado em cada profissional das diversas áreas que compõem o negócio bilhetagem eletrônica: engenharia de programas, engenharia eletrônica, transporte de passageiros, finanças, gestão de meios eletrônicos de pagamento etc.

A empresa fornece pacotes completos, incluindo “softwares” e equipamentos, que executam todas as funções da bilhetagem eletrônica, com ferramentas avançadas para o controle e rastreamento das operações com cartões, além de numerosos recursos para gestão do transporte de passageiros.

Desde a aquisição da empresa pelo grupo familiar o organograma de sucessão já foi alterado quatro vezes de acordo com o momento e o grau de profissionalização da empresa. No início os acionistas não participaram diretamente do organograma e optaram pela contratação de um executivo profissional para assumir a presidência da empresa.

O grupo familiar criou gerências específicas para cada área de atuação como Administrativo financeiro, Engenharia de Desenvolvimento, Testes, Relacionamento com clientes e Tecnologia da Informação. Essa primeira fase foi marcada pela criação formal das áreas e definição de responsabilidades. Esta fase durou aproximadamente dois anos e os resultados econômicos financeiros da organização não atingiram o retorno esperado pelos acionistas. Não havia uma formalização de diretorias e sim de fundadores, tratados como diretores, atuando como especialistas técnicos.

Após dois anos, o grupo que antes somente participava do conselho de administração, decidiu eleger um membro da família para presidência da empresa. Esta alteração no organograma iniciou uma fase de entendimento técnico da família pelo negócio e maior controle nos investimentos. O novo formato auxiliou a empresa a iniciar uma nova fase de vendas, crescimento da equipe e retorno do investimento. Essa segunda fase durou cinco anos e fez com que a empresa se tornasse a segunda empresa no segmento a nível nacional. Foi criada a diretoria Administrativa Financeira e a área de Gerência da fábrica da empresa.

A terceira alteração do organograma foi marcada pela troca da presidência por outro membro do grupo familiar. Esta geração trouxe a presidência o irmão mais velho e mais experiente no comando das empresas da família. O grau de profissionalização foi o foco desta gestão e os fundadores assumiram responsabilidades executivas formais. Foi criada a diretoria Comercial, diretoria de Operações e diretorias de Pesquisa e Desenvolvimento. Ocorreram contratações de

gestores com experiência de atuação em grandes empresas e estruturação de áreas de projetos, qualidade e marketing. No final desta gestão a empresa conquistou o primeiro lugar no mercado em número de projetos em operação e chegou a ser a empresa mais lucrativa do setor de tecnologia de Minas Gerais segundo uma fundação renomada.

A quarta e atual geração do organograma está sendo caracterizada por contratações de consultorias e busca pela internacionalização da empresa. A presidência foi transferida para um dos diretores fundadores e não membro da família. O foco desta gestão é a busca por terceirizações, afastamento da família e internacionalização da organização.

Análise do questionário aplicado

O quadro abaixo demonstra a idade, o nível de escolaridade, especialização e área de formação universitária.

IDADE	SEXO MASC / FEM	NÍVEL ESCOLARIDADE		ÁREA DE FORMAÇÃO
		Graduação	Especialização	
56 anos	01 / 00	01	01	Engenharia Civil
61 e 63 anos	01 / 01	02	01	Administração de Empresas
53, 65 e 70 anos	01 / 02	03	01	Direito
59 anos	00 / 01	01	--	Economia

Quadro 03 - Caracterização dos participantes da amostragem

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Como demonstra o quadro acima, os participantes da amostragem se enquadram na faixa etária compreendida entre 53 a 70 anos, sendo todos graduados e alguns com especialização. O irmão e a irmã mais velhos são os membros mais experientes na organização pesquisada e os primeiros a participar dos negócios junto com o pai e fundador da empresa.

No que se refere ao grau de especialização, apenas três dos irmãos cursaram MBA sendo dois deles na área de Formação Executiva e um em Finanças.

Os dados apontam que os extremos, ou seja, aqueles com menor idade e o membro mais velho em idade não possuem especialização. Evidencia ainda o reconhecimento da empresa sobre a relevância de ter mão de obra especializada e em formação contínua, ainda mais na área em que atuam onde a tecnologia avança com velocidade que precisa ser acompanhada para o sucesso nos negócios.

Quando questionados sobre a perspectiva de crescimento da empresa nos próximos cinco anos, observou-se que a maioria dos membros do conselho administrativo respondeu que espera a internacionalização da empresa na América Latina e depois na Ásia. Alguns dos membros relataram ainda a melhor consolidação da empresa no território brasileiro.

Os resultados apontam que há uma discrepância de qual é o alcance da empresa no Brasil, pois enquanto a maioria considera que no território brasileiro a empresa já alcançou seus objetivos e, portanto, podem partir para conquistar outros mercados internacionais, alguns dos entrevistados entendem que ainda há o que ser conquistado no país e não almejam no médio prazo a internacionalização. Isso demonstra ainda que alguns membros estão mal informados sobre a posição da organização no âmbito pátrio, pois várias pesquisas de nível nacional já demonstraram que a empresa líder no seu segmento é esta pesquisada.

Quando questionados sobre como é legitimada a questão da liderança entre os familiares que trabalham na empresa para evitar conflitos no cotidiano, a maioria dos entrevistados acredita ser pela transparência com que a escolha é realizada, onde foco, liderança, resultados do que vem sendo feito pela pessoa são apresentados, de maneira que ficam evidentes os critérios de escolha, o que dá suporte e credibilidade a cada um no cargo em que ocupa; outros acreditam que a legitimidade vem do respeito exigido a qualquer um que venha a trabalhar na empresa diante dos resultados e preparação que apresenta ao assumir qualquer cargo de chefia.

Segundo apontam Perucia *et al* (2008, p.59), a legitimidade de quem detêm o poder ocorre quando “há uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de um indivíduo ou grupo são desejadas, apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores e crenças, socialmente definidas dentro da organização”.

Existe na liderança atual e é foco da empresa tal aspecto, que todo poder advenha do poder pessoal, que segundo Moscovici (*apud* PEREIRA, 2010, p.44), é “característica do verdadeiro poder de liderança, que é percebido quando as pessoas são influenciadas a executar a tarefa pela representatividade do líder, e não por seu nível hierárquico, seu poder de repressão ou por estímulo da recompensa”. Este tipo de poder contribui para a construção de um clima organizacional de confiança e cooperação, algo que toda organização busca.

Um aspecto que contribui, sem dúvida, para aceitação de forma mais tranquila da hierarquia dentro da empresa é o fato desta vir obtendo bons resultados e lucros da forma como vem sendo administrada, ou seja, com a mistura de executivos profissionais e de familiares na direção da organização, onde a posição ocupada advém da competência para tal e responsabilidade apresentada, não pelo fato de ser da família.

Frente ao questionamento sobre o planejamento sucessório na organização empresarial, todos os participantes da amostragem afirmaram que sim, existe um planejamento sucessório salientando categoricamente que tal planejamento é algo vital nas empresas, principalmente aquelas de cunho familiar no mundo atual, e que na empresa objeto dessa pesquisa, isso ocorre a partir de uma preparação prévia sobre a forma de gerenciamento adotado pela família aliado a treinamentos específicos sobre gestão e o objeto do negócio. Todo membro da família que vier a ter interesse em assumir alguma posição gerencial é previamente preparado e deve demonstrar aptidão na condução de trabalhos.

Isso é uma visão estratégica e vai de encontro ao entendimento de Leone (2005, p.67), onde argumenta que “para que a sucessão aconteça sem prejudicar os negócios, é necessário que haja um planejamento da sucessão com critérios claros para todos os interessados”. Também Costa & Luz (2003, p.82), refletem que “o processo sucessório é uma fase em que é preciso se ter grande cuidado quanto à sobrevivência e a continuidade das empresas familiares, de forma a não comprometê-las com rompimentos prejudiciais á organização”.

Quando não ocorre um planejamento sucessório bem executado, aponta Adachi (2006, p.71), “as empresas familiares que já têm expectativa de vida menor do que as empresas de capital pulverizado e gestão profissionalizada tendem a sofrer com confusões ao exercer autoridade com os parentes, podendo gerar conflitos que podem destruir uma empresa em pouco tempo”.

Quando indagados se o conselho de administração tem investido tempo no desenvolvimento da estratégia de sucessão, todos os sujeitos da amostra afirmaram que sim, utilizando estratégias de formação continuada e trabalho dentro da empresa em diversos setores, começando sempre por cargos mais simples até provarem por mérito que podem ocupar uma chefia de acordo com suas habilidades e competências comprovadas. Salientam ainda que a profissionalização e a vivência dentro da empresa devem ser consideradas para as próximas gerações de sucessores como maneiras de contribuição não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar.

Todos reconhecem que há uma estratégia de sucessão que ocorre a todo tempo, sem que isso interfira na gestão atual, visto que desde crianças são educados para valorizarem e reconhecerem a competência em si e no outro, onde ninguém é privilegiado dentro da empresa, todos têm as mesmas chances desde que provem ser de confiança e ser responsável.

Passos *et al.* (2006,p.107) enfatizam justamente esse aspecto em seus estudos sobre empresas familiares, destacando que “a família deve-se lembrar que os herdeiros serão sócios da empresa e do patrimônio, com isto, não se pode descuidar do planejamento de sucessão e da continuidade”.

Quanto ao questionamento sobre a exigência para a equipe de alta gestão em comparação aos membros familiares, a maioria dos entrevistados relatou que o nível de exigência para a equipe seja da alta gestão ou nos cargos de menor complexidade, é ainda maior do que o esperado de funcionários contratados, pois espera-se que por serem herdeiros da empresa ocorra um empenho maior em defender os interesses da organização. Desde o início do ingresso na empresa fica claro que não é permitido faltar ao trabalho ou chegar atrasado, sair mais cedo, a não ser em casos de doença incapacitante de fato. Citaram que isso faz parte da cultura organizacional, já que muitos vivenciaram o crescimento da empresa e viam aqueles que estavam na gestão trabalharem seriamente inclusive em fins de semana e feriados para consolidação do negócio.

A minoria restante respondeu que o nível de exigência é tão alto quanto o que se espera de qualquer outro colaborador dentro da empresa e que considera tal cobrança o correto, pois em um ambiente tão competitivo como é o mercado em que atuam, só sobrevivem as empresas mais fortes.

Os resultados evidenciam que diferentemente da maioria das empresas familiares onde há privilégios para os membros da família que trabalham na empresa, na organização pesquisada fica claro para todos que família é família, mas negócios é parte, característica que explica em parte o sucesso nos negócios de tal empresa, considerada em diversas pesquisas como líder de mercado na sua área.

Segundo a maioria dos participantes da pesquisa, existe sim a confiança naqueles membros que podem vir a assumir no futuro, pois a escolha parte dos resultados que o trabalho e as iniciativas que pessoa traz para a empresa, assim a legitimidade acaba sendo naturalmente obtida desestimulando os conflitos já que não há preferências sem demonstração de competência. Os demais participantes afirmaram existir desconfiança sim, pois tudo que é novo gera insegurança em âmbito empresarial, mas que também há a certeza de que ninguém ocupa cargos de chefia sem ter comprovado ser capaz para tal posto.

Em relação à confiança que precisa existir nas organizações Child (apud RODRIGUES, 2004, p. 77) defende duas bases para a confiança, “a tradicional que se baseia na experiência passada, e a base institucional que se refere à relação de confiança proveniente de garantias de competência e qualidade para a empresa já demonstrada anteriormente”.

Sendo assim, pode-se dizer que a maioria dos pesquisados acreditam nos sucessores graças a própria cultura organizacional da empresa que não confunde família com empresa e assim no coloca na administração aqueles que comprovadamente têm as habilidades necessárias ao cargo a ser ocupado. Exemplo disso, é que quando foi constatado que precisam de elementos chave para implementar mudanças na área de marketing, a empresa contratou executivos profissionais para tal função, entendendo que não tinham na família, naquele momento, ninguém compatível com a posição.

Ao serem questionados sobre o diferencial competitivo da empresa, a maioria dos participantes relataram acreditar ser a qualidade dos serviços oferecidos e os demais disseram, acreditar ser o fato de não agirem como a maioria das empresas familiares que confundem empresa com interesses individuais de membros da família.

Quanto ao maior desafio para a empresa, para a maioria dos entrevistados é conseguirem se lançar com sucesso no mercado internacional e para o restante é conseguir manter a característica de saber separar os interesses da empresa dos interesses particulares da família.

Para estar entre as empresas competitivas do mercado, refletem Costa & Luz (2003, p.113), “o profissional deve buscar soluções criativas, estar constantemente informado sobre as oscilações do mercado, novas tendências, além de ter uma boa gestão de serviço”. Assim, a administração deve possibilitar e estimular o envolvimento de todos os gestores importantes para o processo, utilizando-se de um planejamento participativo. Faz-se necessário acrescentar que esse planejamento não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se substancialmente por procurar elucidar situações a médio e longo prazo estabelecendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas mediante as condições e cenários considerados.

Quando questionados sobre a identificação com a cultura da organização, com os seus princípios e valores, a maioria dos entrevistados afirmou que se identificam, pois há uma política de valorização dos profissionais, a empresa é ética e honesta e a minoria restante consideram que a cultura organizacional ainda está sendo construída, por isso não se identificam totalmente.

Como se pode ver, alguns dos participantes da amostra não se identificam com a cultura organizacional, pelo fato de não a reconhecerem como tal, o que pressupõe o entendimento de que não sabem de fato o que é a cultura organizacional da empresa, pois qualquer cultura organizacional está sendo continuamente sendo construída e seu início é com o surgimento da empresa. Isso aponta ainda falha na comunicação interna da organização.

5 CONCLUSÃO

A sucessão em empresas familiares está diretamente ligada ao estágio de maturidade da gestão, assim como propriedade, continuidade do negócio, gestão dos recursos humanos e preparação para a sucessão.

De acordo com o questionário aplicado e conversa com os membros da família nota-se que a preocupação de continuidade dos negócios foi estabelecida desde a criação da primeira empresa pelos pais fundadores. Esta forma de gerenciar evoluiu juntamente com os negócios e a partir de então surgiu a preocupação com aprendizado contínuo dos empreendimentos da família. Os filhos participaram dos negócios ativamente e isso fortaleceu os laços entre a empresa e a família. Esta preocupação vem sendo perpassada para as novas gerações e somente trará benefícios para o negócio.

Contrapondo o dito pelos participantes do conselho de administração, durante a entrevista pode ser percebido que não existem evidências de políticas de sucessão e sim um desejo dos familiares. A segunda geração em questão incentiva e apoia quando um membro da terceira geração tem interesse pelos negócios da família, mas como integrantes da família existem irmãos que participaram do negócio desde o início, batalhando junto ao pai e fundador para sobreviverem e cresceram vendo as dificuldades durante a caminhada. Alguns irmãos já adquiriram a maturidade durante uma fase já consagrada da família e isso fez com que alguns, apesar de pregarem a cultura do pai não sejam tão presentes nos negócios da família. Este fato é perceptível durante a entrevista e parece que é passado de geração para geração. Irmãos que participam mais tendem a fazer com que os filhos também o façam. Por outro lado, irmãos que não atuam nos negócios ou que participam dos negócios menos relevantes, não possuem a mesma visão e não sensibilizam tanto seus filhos na continuidade dos negócios familiares. Isto faz com que a terceira geração seja mais diversa e mais arbitrária quanto a participar ou não dos negócios.

Quanto à preparação, é percebido que os pais incentivam os filhos a abrirem novos negócios em mercados distintos. A família possui empresas em diversos ramos e sempre procura trazer tendências de outros países para o Brasil. Esses novos negócios geralmente são de investimentos baixos quando comparados com a empresa em questão e são independentes dos irmãos participantes da família. Estes tipos de empresas pequenas são como uma espécie de estágio para que se tornem executivos mais preparados e o resultado é avaliado pelos irmãos. O risco é baixo e também aparecem oportunidades de novos ramos. O interessante dito por alguns irmãos durante a entrevista é que nem sempre o sucesso nestes empreendimentos conta.

Outro fator importante é a análise do executivo familiar em saber abandonar o negócio na hora certa e o poder de discernimento de fatores externos que podem contribuir para o insucesso.

No âmbito da educação é notável que os irmãos apesar de terem cursado faculdades sentem que a vida era mais difícil durante o início da fase adulta e apostam que os filhos têm que gastar muito tempo durante sua formação universitária e com cursos fora do país. Isto aumenta as chances da terceira geração ter uma preparação acadêmica melhor, porém por outro lado o tempo de início de trabalho pode ser mais lento e também as dúvidas entre participar ou não dos negócios da família são maiores. Pode ser percebido que algumas famílias da segunda geração sentem-se prejudicadas e, portanto, incentivam os filhos a participar do negócio porque foi um aprendizado forte do patriarca da família, mas por outro lado demonstram mais as dificuldades de relacionamento e assim distanciam os membros dos negócios familiares.

No que diz respeito aos laços familiares informalmente pode ser notado que após a morte dos pais os irmãos se afastaram um pouco e que em especial após a morte da mãe. A relação é boa, mas os laços não são tão fortes como antes, deixando transparecer que alguns problemas de relacionamento afetam as relações negócios família. Este fato é perceptível pelo fato de relação propriedade dos irmãos mais atuantes com os menos atuantes nos negócios e também pelo grau de afinidades entre eles. Quando comentaram sobre os filhos é também notável um alto grau de competitividade sobre o futuro da terceira geração o que pode potencializar a disputa pelo poder.

Este estudo, pela sua limitação metodológica não pode fazer inferências quanto às dificuldades levantadas pela empresa para a sucessão. As empresas com características similares a estudada têm características parecidas e a preocupação é natural pela sucessão. Pode-se concluir também que o grau de profissionalização e gestão da empresa garante o sucesso, mas a dificuldade de sucessão para a terceira geração não será tão simples como para segunda geração caso a política e a preparação do sucessor não estejam devidamente planejadas. Hoje durante a atual fase dos negócios da família existem poucos participantes da terceira geração que possuem idade e maturidade para serem economicamente ativos nos negócios.

6 REERÊNCIAS

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

AMARAL, Antonio C. Rodrigues, *et al.* **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BARRY, B. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. **Revista do IDORT**, v. 551, n. 552, p. 18-30, jan./ fev. 1978.

BERTUCCI, J.L.O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalho de conclusão de Cursos (TCC).** São Paulo:Atlas,2009

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 2005.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COHN, Mike. **Passando a tocha.** São Paulo: Makron Books, 1991.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares:** O caso do grupo Pão de Açúcar. VI Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.

DEAN, W. **A industrialização de São Paulo.** São Paulo. Difusão Européia do Livro, 1971.

DESSLER, Gary. **Valores people-first.** In: Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DI MICELI, Alexandre. **Governança corporativa em empresas de controle familiar:** casos de destaque no Brasil. IBGC, São Paulo: Saint Paul, 2006.

DONELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, p.161-98, jun. 1967.

DRUCKER, P. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo, Pioneira, 1995, 229 pp.

FISCHER, R.M. & FLEURY, M.T.L. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas,1996.

FRITZ, R. **Empresa Familiar**: Sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo, Makron, 1993.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração para geração**: a saga das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1999.

GUI, Benedetto. **Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido** In: Luigino Bruni (Org.). Economia de Comunhão: Uma cultura econômica de várias dimensões. São Paulo: Cidade nova, 2002. p. 111-127.

KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese *et al* .2.ed. São Paulo: Maltese, 2002.

LEACH, P. **The Stoy Hayward guide to the family business**. London: Stoy Hayward, 1994.

LEONE, Nilda Maria. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, nº 3, p. 84-91, julho/setembro 1999

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

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n. 7, 1997.

LODI, J.B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

_____ **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1989.

_____ **A Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1993.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. Dissertação de Mestrado em Administração.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro : Record; 1998.

OLIVEIRA, R.P.R. **Empresa familiar**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio, *et al.* **Família, família, negócios a parte. Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PEREIRA, R. D. **Sucessão, Profissionalização e Governança**: Um estudo multicasos em empresas familiares mineiras. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

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

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar**: Conflitos e Soluções. São Paulo: Cla Editora, 2007.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança**: um estudo de caso no setor têxtil. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar**: o caso da Perdigão. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção - Centro tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VALERIANO, D.L **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2004.

VÁZQUEZ, José Carlos, C.D.A. **Gestão da empresa familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VENTURA, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: **Patrimônio e sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. São Paulo: Maltese, 1993.

VIDIGAL, A. C. As Origens da empresa familiar no Brasil. In: Martins, I. G. S. MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (Orgs.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

WAGNER III, John. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional. Criando vantagem competitiva**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

ZAMORANO, Patrícia. Problemática das empresas familiares. **Revista InterAmérica**, Ano 4, No. 1, Miami (USA), Janeiro – Março, 2004.

7-ANEXOS

Anexo 01

PESQUISA DE CAMPO

Você está sendo convidado a participar voluntariamente de uma pesquisa intitulada, **Sucessão em um grupo familiar mineiro**, que tem por objetivos:

- ◆ Analisar os fatores determinantes na sucessão de empresas familiares;
- ◆ Identificar o perfil da geração atual e futura na linha de sucessão da empresa;
- ◆ Estabelecer a relevância de um processo sucessório maduro para sobrevivência da empresa no mercado;
- ◆ Apontar mecanismos como a governança na preparação para a sucessão familiar e gestão empresarial com vistas á qualidade, relacionamento interpessoal e liderança.

Confidencialidade:

Toda informação obtida sobre você será mantida em poder desse pesquisador. Dados de identificação pessoal não serão revelados.

Eu, _____, declaro que fui informado (a), de maneira clara, dos objetivos da pesquisa intitulada e que estou ciente e concordo com as informações recebidas. Informo ainda que, a qualquer momento, poderei decidir não mais participar desse estudo.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2011.

QUESTIONÁRIO

DADOS PESSOAIS:

Idade: _____ Sexo: _____

Nível de escolaridade: _____ Área de formação: _____

Cargo na empresa: _____

01 - Explícite a perspectiva de crescimento dos proprietários para os próximos cinco anos da empresa:

02 - Como é legitimada a questão da liderança entre os familiares que trabalham na empresa para evitar conflitos no cotidiano?

03 Existe um planejamento sucessório na organização? Como funciona?

04 O conselho de administração tem investido tempo no desenvolvimento da estratégia de sucessão?

05 O nível de exigência para a equipe de alta gestão é o mesmo utilizado para os familiares?

06 Existe confiança na gestão atual e na que está sendo preparada para assumir no futuro? Explique:

07 Qual é o diferencial competitivo da empresa de vocês e o maior desafio hoje?

08 Você se identifica com a cultura da organização, com os seus princípios e valores?

09 - Você se identifica com a cultura da organização, com os seus princípios e valores?
