

**ETEC JORGE STREET
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA RIBEIRO BRANDÃO
ELIZIANE SANTOS DE FRANÇA
GABRIELA NASCIMENTO DA COSTA
SORAIA VIEIRA DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE A SUCESSÃO E LIDERANÇA EM EMPRESAS DE NEGÓCIOS
FAMILIARES**

São Caetano do Sul - SP

2019

ETEC JORGE STREET
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA RIBEIRO BRANDÃO
ELIZIANE SANTOS DE FRANÇA
GABRIELA NASCIMENTO DA COSTA
SORAIA VIEIRA DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE A SUCESSÃO E LIDERANÇA EM EMPRESAS DE NEGÓCIOS
FAMILIARES**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Curso Técnico de Administração da ETEC JORGE STREET - EXTENSÃO PARQUE BRISTOL, como requisito parcial para a obtenção de título de técnico de administração.

Orientador: CESAR CARLOS MARQUES DE BRITO

São Caetano do Sul - SP

2019

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiro a Deus por ter nos mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final. Somos gratas à nossa família pelo apoio que sempre nos deram durante toda a nossa vida. Deixamos nosso agradecimento especial ao nosso orientador Cesar Carlos Marques de Brito, pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao nosso projeto de pesquisa. Agradecemos também a ETEC JORGE STREET e a todos os professores do nosso curso pela elevada qualidade do ensino oferecido. Além disso, queremos agradecer as empresas, que disponibilizaram de todo tempo e informações contribuindo para a conclusão deste trabalho.

A todos o nosso Muito Obrigado!

EPIGRAFE

A família é como uma árvore com galhos que crescem em diferentes direções, mas que têm a mesma raiz.

RESUMO

Abordam-se as características do histórico de sucessão e liderança em empresas da região que estiveram ou estão envolvidas em processos sucessórios. O processo de sucessão em uma empresa, quando malsucedido, pode deixá-la vulnerável a riscos, permitindo o surgimento de problemas e pode refletir negativamente no relacionamento entre empresa e família. No entanto, se bem planejada, as chances de continuar a empresa com sucesso aumentam gradualmente, fortalecendo o empreendimento. O objetivo geral deste estudo foi analisar os principais desafios relacionados ao gerenciamento de uma organização familiar, dentre os quais as dificuldades e resistências ligadas à hierarquia e sucessão na organização. O público-alvo são indivíduos identificados como “sucessores” ou “sucedidos” que nelas atuam. Também compõe o estudo a forma como é conduzida a preparação dos sucessores e se estes demonstram aptidão para o cargo. Para atingir o futuro objetivo proposto, estes profissionais foram entrevistados, utilizando questionários semiestruturados. Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. A pesquisa constatou que as empresas pesquisadas tinham as principais características da primeira geração de gerentes, que foram fundadas entre os anos 90 a 2018, e na sua maioria é composta de 3 ou mais funcionários. Em 75% das empresas foi constatado que os membros ocupam os cargos aderentes ao seu perfil profissional e 50% dos casos os membros foram preparados para gerenciar a empresa. Foi constatado que em 75% dos casos a empresa não está preparada para a sucessão repentina, existe também a falta de planejamento, as pesquisas apontam que 75% das empresas não tem nenhum plano sucessório e somente 25% obtém um planejamento de sucessão. No levantamento apurado, 75% dos entrevistados afirmam que, o próximo sucessor deverá ser um integrante da família

Palavras-chave: empresa família; sucessores; gestão, liderança; sucesso.

ABSTRACT

The characteristics of the succession and leadership history of companies in the region that have been or are involved in succession processes are discussed. The succession process in a company, when unsuccessful, can leave it vulnerable to risk, allowing problems to emerge and may negatively reflect on the relationship between business and family. However, if well planned, the chances of continuing the company successfully increase gradually, strengthening the venture. The general objective of this study was to analyze the main challenges related to the management of a family organization, including the difficulties and resistances linked to the hierarchy and succession in the organization. The target audience are individuals identified as "successors" or "successors" who act in them. Also part of the study is the way in which the preparation of successors is conducted and whether they demonstrate aptitude for the position. To achieve the proposed future objective, these professionals were interviewed using semi-structured questionnaires. It is an exploratory research of qualitative character. The survey found that the companies surveyed had the main characteristics of the first generation of managers, which were founded between the years 1990 to 2018, and mostly consist of 3 or more employees. In 75% of the companies it was found that the members occupy the positions adhering to their professional profile and 50% of the cases the members were prepared to manage the company. It was found that in 75% of cases the company is not prepared for sudden succession, there is also a lack of planning, research shows that 75% of companies have no succession plan and only 25% get succession planning. In the survey, 75% of respondents say that the next successor should be a family member.

Keywords: family business; successors; management, leadership; success

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Perfil de empresas familiares	12
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Porte da empresa.....	18
Figura 2 Número de funcionários	18
Figura 3 Ano de Fundação da empresa	19
Figura 4 em que geração se situa a empresa	19
Figura 5 quantos membros da família trabalham na empresa?	20
Figura 6 a gestão da empresa é profissional	20
Figura 7 Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional?.....	21
Figura 8 Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa?	21
Figura 9 A família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais?.....	22
Figura 10 Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa?	22
Figura 11 O nível de comunicação entre os membros da família é bom?.....	23
Figura 12 Os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da empresa?.....	23
Figura 13 Os membros da família utilizam os recursos financeiros da empresa para fins particulares?	24
Figura 14 A empresa está prepara para uma sucessão repentina?.....	24
Figura 15 Existe algum plano de sucessão?.....	25
Figura 16 Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa.....	25
Figura 17 Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?.....	26
Figura 18 Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?.....	26
Figura 19 Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?	27
Figura 20 O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?.....	27
Figura 21 Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivo geral.....	9
1.2	Objetivos específicos.....	9
1.3	JUSTIFICATIVA.....	9
1.4	METODOLOGIA	9
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	EMPRESA FAMILIAR.....	11
2.1	Definição de Empresa	11
2.2	Definição de Empresa Familiar e Características de Empresas Familiares 12	
2.3	Vantagens e desvantagens de empresa familiar	13
2.3.1	Vantagens de empresa familiar	14
2.3.2	Desvantagens de empresa familiar	15
2.4	LIDERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR.....	16
3	SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	18
3.1	A comunicação dentro da empresa	19
3.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	20
4	PROPOSTA DE MELHORIAS	32
4.1	Treinamento e Motivação.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham um papel relevante na economia brasileira e do mundo, representam 48% do PIB somente no Brasil, proporcionam 60% dos empregos gerados, tornando-se fundamentais para a diminuição do nível de pobreza da população e melhorando os índices sociais e econômicos.

O motivo principal pelos quais se destacam as empresas brasileiras é o fato da criação da empresa com perseverança e disposição na luta pela sobrevivência e garantia da mesma no mercado de trabalho, já que é o sonho de muitos empreendedores de se tornarem empresários, porém, muitas vezes não possuem conhecimento e nem o capital inicial necessário para sua criação. Além de representarem aproximadamente 75% de todas as empresas e mais de 90% daquelas de Capital privado. Ao contrário do que se pensa, pode pertencer ao universo de micro ou pequenas empresas e também multinacionais.

Para Lodi (1993, p. 6), “ A empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

Além dessa representatividade, as empresas familiares têm certas particularidades que os diferenciam dos outros, como os valores e os laços de seus membros. Empresas familiares de pequeno ou médio porte costumam contratar pessoas da mesma família por questão de confiança ou por questão de solidariedade familiar. Para uma empresa familiar ter sucesso é importante que cada familiar tenha a sua função específica, ou seja, ter a função na qual cada um se adequa melhor.

Hoje em dia o tema de sucessão nas empresas familiares vem sendo de grande importância, pois cada vez mais as empresas deixam de existir por não saberem lidar com relação a sucessão da gestão empresarial. Desta forma o assunto abordado neste trabalho justifica-se pela importância deste tema na atualidade.

Este estudo busca identificar o porquê das empresas de pequeno ou médio porte familiar não conseguem chegar a 2ª geração, e a de um processo sucessório, no caso entendido como o mudar da direção do negócio, de seu fundador (a primeira geração) para o herdeiro ou não herdeiro (a segunda geração) e assim por diante nas gerações subsequentes.

1.1 Objetivo geral

- Analisar os principais desafios relacionados ao gerenciamento de uma organização familiar, dentre os quais as dificuldades e resistências ligadas à hierarquia e sucessão na organização.

1.2 Objetivos específicos

- Entender o funcionamento das Empresas Familiares e avaliar suas características, modelos de gestão e operação.
- Identificar os principais problemas no modelo de gestão e quais os impasses de preparar o próximo sucessor.
- Propor alternativas para o garantir o desenvolvimento dos próximos sucessores nasempresas familiares.

1.3 Justificativa

De acordo com pesquisa do IBGE no Brasil 90% das empresas são de origem familiar, pesquisas apontam que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30% sobrevivem à primeira sucessão e 5% chegam à terceira geração. Visto que, a existência de traços pessoais do fundador e até mesmo a postura de autoritarismo do mesmo, resulta negativamente no comportamento, relacionamento e na tomada de decisões dos membros da empresa, gerando muitas vezes a submissão e sufocando a criatividade de seus possíveis sucessores, tornando assim difícil o processo sucessório.

1.4 Metodologia

Lakatos e Marconi (1985) "conceituam que é um instrumento para coletar informações. É uma técnica de pesquisa composta de perguntas apresentadas por escrito às pessoas". Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi um questionário elaborado a partir do pressuposto listado pelos autores (Anexo 1). Este questionário teve como objetivo coletar informações sobre a empresa entrevistada e gerar dados para o presente trabalho. A pesquisa foi realizada de 01 a 20 de setembro

2019, para empresários de micro e pequenas empresas familiares, o questionário foi aplicado via Google Forms, através delink. Os resultados serão apresentados através de gráficos e tabelas e o nome dos entrevistados permanecerão confidencial.

1.5 Estrutura do trabalho

No Capítulo 1 foram elaborados a introdução, o objetivo geral e específico, a justificativa e a metodologia. Assim, o leitor terá uma percepção direta sobre como identificar as ferramentas necessárias de uma maneira clara de todo o processo de sucessão.

O capítulo 2 apresentará o tema principal desta monografia, teorias, conceitos e definição de negócios familiares como também os processos de sucessão e liderança.

O Capítulo 3 abordará a questão da sucessão na empresa familiar e os dados relacionados à pesquisa de campo realizada com a análise dos resultados evidenciados.

O Capítulo 4 apresentará sugestões de melhorias no processo sucessório, para que não ocorra a extinção do negócio familiar.

O Capítulo 5 trará a conclusão sobre os modelos de gestão encontrados nas empresas da amostra, comparando-os com os modelos de gestão considerados ideais pela literatura consultada e as recomendações para estudos futuras.

2 EMPRESA FAMILIAR

Neste capítulo serão apresentados conceitos e levantamentos bibliográficos para dar sustentação aos seguintes temas propostos, tais como:

Empresa familiar, conceito e definição de empresa, definição de empresa familiar e características de empresas familiares, liderança na empresa familiar, e sucessão dentro das empresas familiares.

Os temas pertinentes ao sistema de gestão das organizações são um campo de estudo multidisciplinar (MACÊDO, 2001, p. 11), contando com a contribuição de várias ciências:

A “Teoria da Administração” fornece dados relacionados ao planejamento e à estrutura; A “Sociologia” e a “Antropologia” contribuem com as questões que abordam a cultura; o “Direito” intervém nos aspectos legais e relativos à propriedade; a “Psicologia Social” trabalha com as relações interpessoais, a comunicação, as interfaces da psicologia da família [...].

2.1 Definição de empresa

Ainda em 1776 não haviam empresas, não oficialmente. Na época eram apenas trabalhadores vendendo seus produtos para trazer o seu sustento.

Para Crepaldi (1998), uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros.

Cassarro (1999), coloca que uma empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

Segundo Franco (1991), empresa é qualquer entidade constituída sob alguma forma jurídica para exploração de atividade econômica, o qual posse ser mercantil, industrial, agrícola ou de prestação de serviços.

Já para Rocha (1995), o sistema de organização de uma empresa dá-se em distintas etapas que se iniciam nas consultas dos problemas existentes na empresa, até a realização das possíveis soluções encontradas.

2.2 Definição de empresa familiar e características de empresas familiares

Vários autores escreveram diferentes conceitos de empresas familiares:

Para Bernhoeft (1987, p.20) que essa sucessão pode ocorrer tanto na família quanto na contratação de um profissional qualificado, mas não relacionado com os proprietários.

Uma empresa não é familiar apenas quando tem membros da família do fundador na sua estrutura. Ela é familiar também quando os relacionamentos se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa e etc...

Segundo a história do Brasil, o negócio familiar iniciou no século XIV, com as capitâneas hereditárias, na época da chegada de Portugal. Por serem capitâneas hereditárias, era passado por herança, os beneficiários eram os gestores dos terrenos.

Desde então expandiu a economia e a urbanização, passou a ser necessário gerar novos projetos. Como por exemplo a construção de estradas. Sendo assim as empresas familiares brasileiras foram se desenvolvendo e ficando cada vez mais fortes. O negócio familiar é um conjunto de dois fatores diferentes, a família e o negócio. Onde membros da família pode entrar na empresa e trabalhar na parte operacional, administrativa e na diretoria.

A família e a empresa são dois elementos diferentes e por esse motivo deve haver uma separação de entendimento entre ambas. Para que a empresa possa alcançar o sucesso é essencial definir o papel de cada um dentro da instituição.

As empresas familiares são apresentadas em três perfis básicos.

Tabela 1 Perfil de empresas familiares

Perfil	Características
Tradicional	A família atua com total domínio nos negócios administrativos, financeiros com transparência, capital fechado.
Híbrida	Há participação dos colaboradores na administração que não são familiares, mas permanece a família no controle, capital aberto e com transparência nas informações.
Influência familiar	Mesmo que de longe a família participa da administração diária, a maior parte das ações está no controle do mercado, mantém apenas uma influência estratégica através de participação acionária.

Fonte: Lethbridge (1997).

Existe outro tipo de empresa familiar, que é a multifamiliar que é constituída por duas ou mais famílias diferentes. Suas características de modelo de organização são:

O laço de família forma um fator, que define o próximo legado nos cargos administrativos. Normalmente esposa ou filhos dos dirigentes encontram-se no conselho administrativo. E então os membros da família deve sim cuidar de suas ações, pois qualquer deslize reflete na reputação da empresa, independentemente da sua ligação com a instituição. Uma empresa familiar pode ser gerenciada por alguém que não seja membro da família, isso não faz com que ela deixe de ser um negócio familiar.

É possível identificar características particulares por parte da gestão. Segundo Gersick et al (1997), o fundador da empresa costuma ser tradicionalista e conservador e isso determina os primeiros passos do negócio. O proprietário cuida desde o processo produtivo até o controle financeiro, e nas tomadas de decisões e caso necessário define algumas estratégias para o seu negócio.

Com as alterações no mercado, a gestão das empresas familiares passou por mudanças expressivas. Os aspectos que separavam essas organizações das demais se tornaram menos vistos. Os conceitos transformaram-se de simples para mais complexo. Hoje em dia, muitas empresas familiares optam por vender suas ações, permitindo que outras pessoas entrem como sócios, permanecendo apenas o fundador ou seu descendente responsável pela maior parte nas ações da empresa.

Para Ulrich (1997), a empresa familiar se define como uma aquela cuja propriedade e administração no sentido do controle sobre as decisões operativas estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Essa definição flexibiliza relativamente a ótica da propriedade, do controle total, para simples controle. Inicialmente esse controle econômico era total, mas atualmente, muitas empresas familiares, seguindo as tendências de mercado, abriram seu capital, possibilitando a participação de terceiros, mantendo apenas o controle majoritário.

2.3 Vantagens e desvantagens de empresa familiar

As empresas familiares administradas, gerenciadas ou pertencentes a membros da mesma família estabelecem uma forma específica de administrar a empresa; esses métodos podem ganhar pontos fortes e fracos para a empresa. Assim, serão apresentadas vantagens e desvantagens das famílias que administram um negócio.

2.3.1 Vantagens de empresa familiar

Existem empresas que destacam considerável relevância, destacando-as em harmonia com a família e boa execução em seus negócios profissionais. A empresa familiar pode relacionar essas duas necessidades 19, tornando o trabalho na empresa produtivo e harmonioso.

(VIANA, 2001), os herdeiros estão presentes na empresa desde a idade mínima até o tempo necessário para assumir determinadas funções, ainda descrito no início de seu nascimento. Esforços para obter recursos e finanças pelos membros da empresa são considerados vantagens. A dedicação e comprometimento que as partes interessadas demonstram pelo bem do comprometimento e da continuidade da empresa são pontos que favorecem essas vantagens. (MOREIRA e BORTOLI, 2007).

Segundo Alvares (2009), a maioria das famílias se orgulha de seu compromisso com a empresa, buscando estabilidade e liderança. Eles têm conhecimento de negócios e tendem a estar mais dispostos a retornar lucros, tendem a ter mais flexibilidade para os maus momentos. Treinar futuros herdeiros no início de sua vida profissional possibilita o sucesso.

Lodi (1994), apresenta alguns dos pontos fortes considerados para os negócios da família:

- a) Dentro dessa estrutura de empresa a lealdade entre os colaboradores é mais acentuada;
- b) A empresa está ligada ao nome da família, com isso se faz por reconhecimento na região onde está localizada e até em suas abrangências;
- c) Respeito pelo sucessor a direção, isso se dá quando a escolha é bem-sucedida;
- d) A boa relação entre os acionistas e dirigentes, facilita a comunicação entre a diretoria, conselho administrativo e assembleia de acionistas, facilita nos momentos de dificuldades;
- e) A tomada de decisões é mais rápida;
- f) A influência nos interesses políticos e sociais pela sensibilidade do grupo familiar;
- g) Permitem união entre passado e futuro.

Quando uma empresa familiar passa pelo processo de profissionalização, refere-se a práticas administrativas racionais, menos personalizadas e mais modernas. O método intuitivo é substituído por métodos pessoais e racionais, 20 quando há uma interação de gerentes assalariados e contratados entre gerentes familiares. (LODI, 1998).

Segundo Lodi (1994), a profissionalização das empresas familiares envolve três pontos básicos:

- a) Sucesso na integração de profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
- b) Nas adoções de práticas administrativas racionais;
- c) Recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar êxitos nos trabalhos em empresas mais avançadas ou recomendações nas universidades e centros de pesquisas.

As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo em significativo números de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família – empresa – mercado. (OLIVEIRA, 1999, p. 07).

Estudos apontam que negócios familiares têm melhores resultados do que outras organizações não familiares. O retorno médio sobre o patrimônio líquido é de 75% das empresas familiares, em comparação com outras empresas pertencentes a gerentes. (SILVA; FOSSÁ, 2014).

2.3.2 Desvantagens de empresa familiar

Alguns exemplos podem ser citados de desvantagens nos negócios da família, como conflito de família e empresa, falta de disciplina, falta de familiaridade no cargo, falta de planejamento financeiro, orçamento e contabilidade, membros da empresa de promoção por favoritismo em vez de competência. (BOSCOLODI, 1987).

Segundo Oliveira (2006), a falta de profissionalismo é uma questão que os acadêmicos sempre levantam, pois é um dos problemas mais encontrados, que geralmente é responsável pelo fracasso da empresa, muitas vezes levando à falência.

Do ponto de vista de Lodi (1994), os pontos fracos das empresas familiares são:

- a) Conflitos de interesses entre família e empresa;
- b) Uso indevido de recursos da empresa;
- c) Falta de planejamento financeiro;
- d) Resistência por modernizações;
- e) Promoção por favoritismo e não por competência.

O fundador da empresa familiar precisa estar ciente de que não viverá para sempre e por tanto, deve se preocupar em oferecer uma profissionalização ou formação adequada para o seu sucessor e evitar conflitos futuros entre seus herdeiros. (MARTINS; BERNHORFT, 1999).

A maior parte das sociedades, a família é uma instituição fundamental para transmitir valores às gerações seguintes e assegurar seu desenvolvimento físico e emocional. De modo geral, as famílias são movidas pela mais profunda preocupação pelo bem-estar de cada um de seus membros e com o legado familiar. Num empreendimento familiar, contudo, os objetivos normais da família podem entrar em conflito com os objetivos econômicos da empresa, visto que, no sistema familiar, mais importante que alcançar o melhor retorno financeiro é atender às necessidades físicas e psicológicas de seus integrantes. (VRIES; CARLOCK; TREACY, 2009, p. 33).

Segundo Vries, Carlock e Treacy (2009), uma das principais fontes de conflito é a mudança. Embora isso ocorra em empresas não familiares, isso pode ser uma fonte de conflito e é mais comum em empresas familiares. Essas empresas são caracterizadas por um modelo de gestão menos participativo, falta de estrutura para lidar com mudanças, falta de definições ou papéis dos membros da família na empresa.

2.4 Liderança na empresa familiar

Chiavenato (1997), diz que a liderança é importante em todas as funções, é necessário que o líder conheça o comportamento humano, para que saiba orientar as pessoas, ou seja, liderar.

Segundo os autores Schuman, Stutz e Ward (2011), as empresas familiares precisam lidar com oposições, e saber gerenciar essas discórdias é um dos principais caminhos para o sucesso. Quando essas empresas se deparam com algum tipo de problema, os membros da instituição familiar vão ver de duas formas: o primeiro é como líder/chefe da empresa e outro como família. Os líderes que consegue separar empresa e família, e resolver o problema, esses irão alcançar o sucesso.

Esse tipo de empresa tem um grande desafio que é gerar e desenvolver o herdeiro ou até mesmo um sócio. Não adiante ter o sobrenome é necessário saber separar os direitos do herdeiro pois, tem que saber gerencia pessoas, resolver problemas com precisão. É fundamental ter um plano de desenvolvimento da liderança e reforçar a certeza de que o futuro líder se identifica com o negócio da família, isso pode garantir que ele não irá abandonar a empresa em busca de outras realizações profissionais.

3 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares passam por muitos problemas, o setor que mais apresenta dificuldades é o de gerenciamento, que precisam ser resolvidas para impedir que o negócio acabe falindo ou precise ser vendido. Esse é um dos motivos pelo qual, não existem empresas familiares de terceira ou quarta geração entre os principais grupos do país.

Há sinais de que poucas empresas familiares continuem a segunda geração e menos ainda a terceira. A sucessão normalmente é marcada por divergências que impedem o progresso da empresa. Segundo Bernhoeft (1998) é muito importante determinar ou idealizar a situação atual vivida pela empresa em relação aos seus produtos e serviços. Também é essencial reconhecer qual tipo de relação que a família tem com a empresa familiar em especial a dependência financeira. Para o autor é fundamental ter em mente, que a sucessão é um processo que tenta identificar as necessidades das funções, onde cada pessoa tenha uma obrigação e um papel a cumprir na continuidade do negócio.

O primeiro problema a ser enfrentado, é a questão do poder desempenhado pelo fundador, pois o mesmo tem a palavra final na empresa, e escolhe muitas vezes por fundamentos afetivos. E normalmente as pessoas que estão em torno do fundador, são aquelas que conquistaram sua confiança. Além dessa questão, existe o dever de avaliar a disputa por poder entre irmãos ou parentes. Em geral, são disputas relacionadas a que profissão seguir, ou até mesmo quem será o escolhido para ser o sucessor. Outro problema a ser enfrentado, remete às carreiras dos filhos. Existe uma influência para que o filho escolha a mesma carreira do pai, isso caracteriza a continuação da família no comando da empresa. A concorrência aumenta, na medida em que dois ou mais membros discordem da política ou sobre seus respectivos papéis nos negócios e também quando os filhos se casam e entram novas pessoas para a família, com ideologias diferentes, aumentando ainda mais o conflito. Mas, existem empresas familiares que conseguem manter uma boa relação entre os seus membros, possibilitando uma grande evolução através do trabalho em equipe. O conflito familiar pode prejudicar o processo sucessório, no entanto é essencial que o sucessor reconheça o momento certo em que precisa se retirar da empresa e delegar ofícios aos membros familiares. Já que um processo de sucessão

só se consolida no momento em que o fundador abre espaço para a geração futura atuar, porém sem abandoná-la de maneira precipitada. Ao conduzir a história da empresa para o sucessor ou integrante da família, o fundador reconhece que os valores e crenças colocados por ele, serão mantidos e preservados ao longo da história da empresa. Neste momento o fundador sente-se seguro em deixar a empresa nas mãos do sucessor.

3.1 A comunicação dentro da empresa

Segundo Daft, (1999) a comunicação é o grande segredo das empresas familiares. “É a coisa mais importante porque permite que as pessoas possam coordenar prevenir e resolver problemas”, explica. (p.45).

Em seus estudos, ele fala, todavia que um aspecto se repete

“Eu tenho feito pesquisas sobre dezenas de tópicos, desde empresas familiares listadas em bolsa às relações pai e filho. A única coisa que eu encontro de novo e de novo é que as famílias que investem em educação têm uma comunicação aberta e honesta e se preocupam com o futuro são felizes e bem sucedidas” (DAFT, 1999, p.54).

Daft,(1999) diz que temos que compreender a troca de informação como um processo de comunicação, em que uma pessoa mande uma informação e outra recebe: o emissor e o receptor.

O emissor é o que informa uma ideia ou algo, transforma em mensagem e a transmite por um canal de comunicação, um relatório, uma ligação ou pessoalmente. E o receptor, decifra e entende a mensagem recebida, tornando a comunicação um processo de duas vias, conforme a ação ou reação entre duas pessoas.

Concluindo o método de comunicação acontece o feedback, na qual receptor desenvolve a informação e envia o retorno.

Conforme Daft (1999) escutar consumidores e colaboradores é uma prática na qual as informações procedem de baixo para cima apoiando os gestores. Se as mensagens recebidas tiverem precisão na interpretação de seu significado, sendo o receptor capaz de fornecer feedback, então o ciclo da comunicação estará completo.

Segundo Gil (2001), uma audição eficaz está diretamente relacionada com uma boa postura, tendo em vista que olha diretamente o olho, não ficar relaxado e conseguir

se moldar através das características do ouvinte são maneiras eficazes de manter a atenção e garantir que, o mesmo esteja atento ao assunto abordado. “Gostamos mais de falar do que de ouvir. Ficamos impacientes ou mesmo irritados com explicações dos outros. Gostamos de avaliar e dar conselhos. E o que é mais grave: ouvimos melhor o que gostamos de ouvir” (GIL, 2001, p.78).

Comunicação organizacional;

A comunicação organizacional é a que envolve toda a empresa e são utilizadas duas redes de comunicação, a formal e a informal, “Os canais formais de comunicação são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou da responsabilidade da tarefa definida pela organização” (DAFT, 1999), o modo formal da informação correm em três aspectos descendente, ascendente e horizontal. A descendente é a que ocorre entre os cargos maiores da empresa em direção aos cargos menores. A ascendentes segue o mesmo que o descende, porém é necessário fornece o feedback. E a horizontal é a troca de informações de colaboradores do mesmo nível.

3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Utilizamos a técnica de entrevista de Gil (1996), que limita o fornecimento de respostas falsas, decididas por razões inconscientes ou conscientes, evitando a intervenção de opiniões pessoais dos envolvidos.

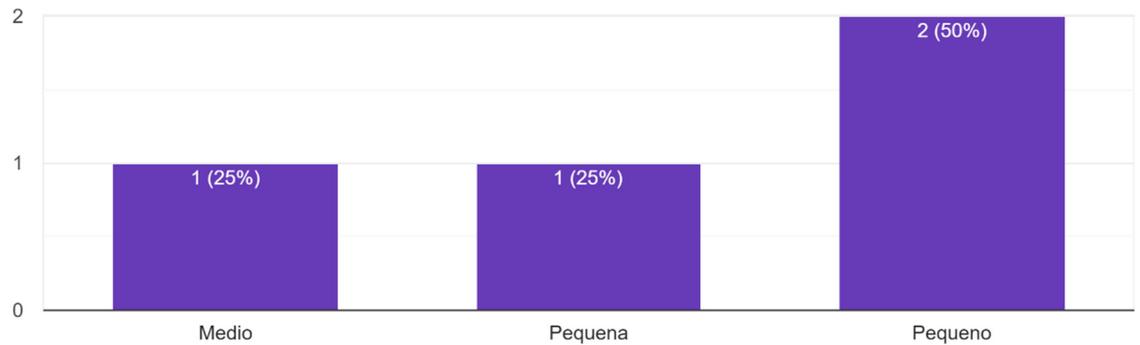
“...a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente utiliza-se mais de um procedimento”, (GIL,1996).

Participaram da pesquisa quatro empresas familiares, os associados dessas empresas, responderam livrementeum questionário de 24 questões alternativas. Os resultados obtidos serão apresentados por meio de gráficos e tabelas, sendo que o nome do entrevistado se manterá em sigilo.

Figura 1 - Porte da empresa

Porte da empresa.

4 respostas

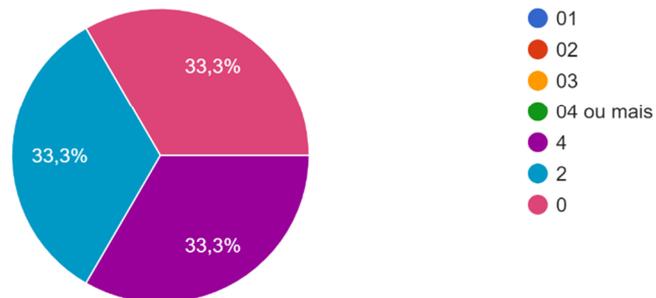


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
 Segundo pesquisa, nota-se que as empresas dividem se em 25% de de médio porte e 25% de grande porte e 50% de pequeno porte.

Figura 2 - Número de funcionários

Número de funcionários.

3 respostas

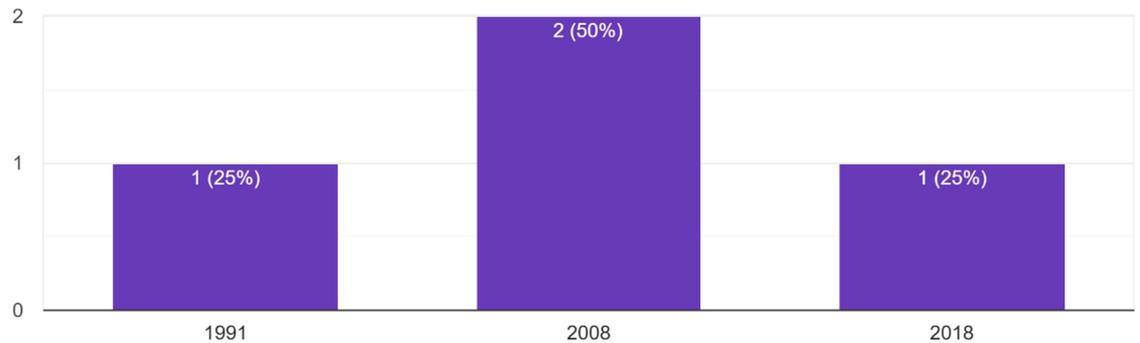


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
 O número de funcionários varia de acordo com o porte da empresa. Podendo ser entre 0, 1 ou 4 funcionários segundo o resultado do questionário aplicado.

Figura 3 - Ano de Fundação da empresa

Ano de fundação da empresa.

4 respostas



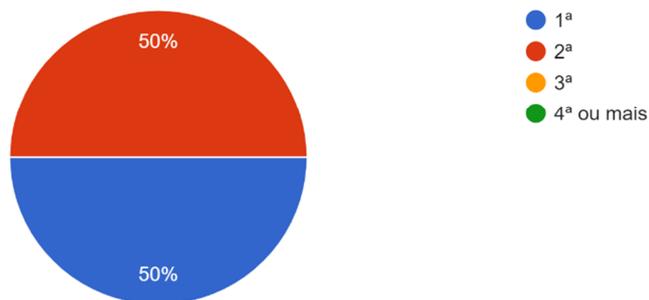
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

As pesquisas apontam que, 25% das empresas foram fundadas na década de 90, 50% em 2008 e 25% em 2018. Podemos ver que, o número de empresas sofreu uma grande variação no decorrer dos anos, sendo influenciadas por diversos fatores, incluindo a má gestão da empresa ao decorrer dos anos no mercado.

Figura 4 - Em que geração se situa a empresa

Em que geração se situa a empresa.

4 respostas



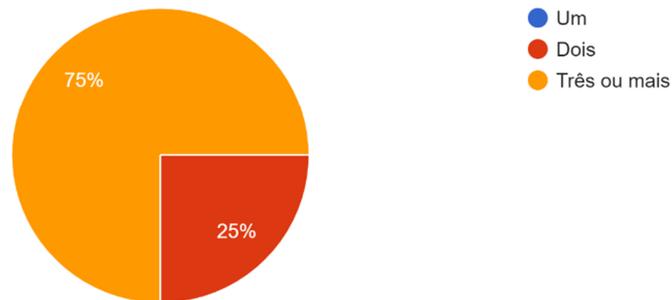
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

As empresas tem grandes dificuldades em repassar o negócio para 3ª geração, nas pesquisas podemos ver que elas se situam em 50% na primeira geração e 50% na segunda. Uma das consequências do mal gerenciamento e muitas vezes do desinteresse de membros da família em continuar com a empresa.

Figura 5 - Quantos membros da família trabalham na empresa?

1. Quantos membros da família trabalham na empresa?

4 respostas

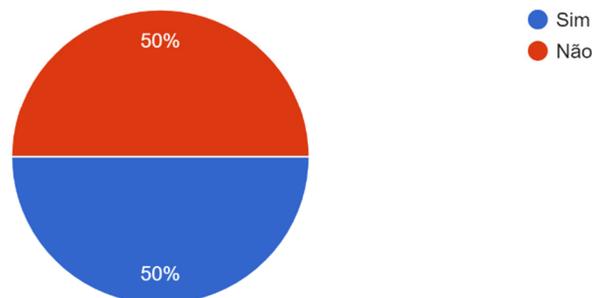


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
Em Algumas empresas o controle permanece com os integrantes familiares. Sendo assim 75% das empresas são compostas por 3 ou mais membros da família e 25% obtêm 2 colaboradores.

Figura 6 - A gestão da empresa é profissional

2. A gestão da empresa é profissional?

4 respostas

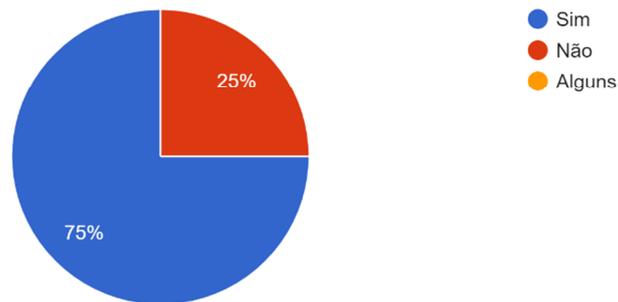


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
É mantida a estrutura e modelo de gestão, sendo assim as empresas se dividem entre 50% com gestão profissional e 50% opta por manter a tradição da gestão familiar.

Figura 7 - Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional?

3. Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional?

4 respostas



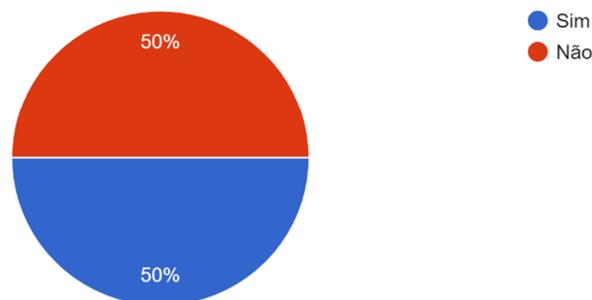
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

Apesar das dificuldades na sucessão, as empresas mostram estar com um ótimo preparo nas definições de cargos. Tendo em vista que 75% dos membros ocupam cargos de acordo com o seu perfil e somente 25% não tenha essa facilidade.

Figura 8 - Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa?

4. Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa?

4 respostas



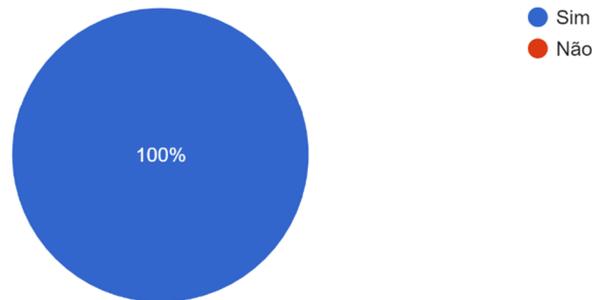
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

O plano sucessório da empresa deve ser planejado e estruturado, as empresas se dividem entre 50% com um plano de gerenciamento e 50% sem o devido preparo.

Figura 9 - Família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais?

6. A família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais?

4 respostas



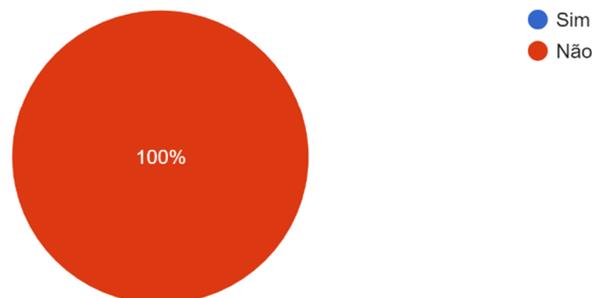
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

Segundo dados, 100% das famílias que participaram da pesquisa, mantêm a disciplina com as finanças e sabe separar os interesses pessoais dos profissionais.

Figura 10 - Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa?

7. Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa?

4 respostas



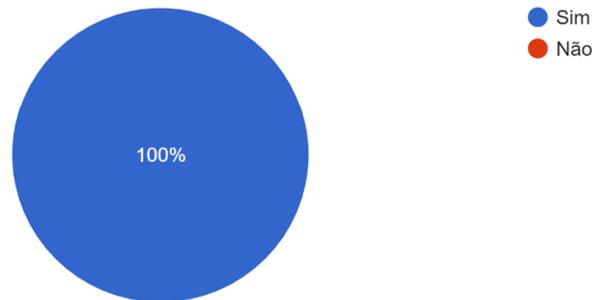
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

A definição de como será a divisão de salários é importante, deixando bem claro quais são os critérios da empresa em relação ao dinheiro. Sendo assim, 100% dos entrevistados, não ganham um salário compatível com a função exercida dentro da empresa.

Figura 11 - O nível de comunicação entre os membros da família é bom?

8. O nível de comunicação entre os membros da família é bom?

4 respostas

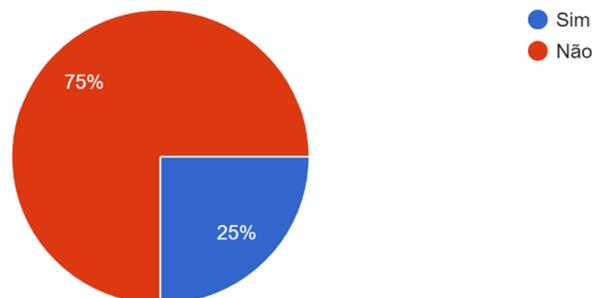


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
100% dos entrevistados, afirmam que os desafios emocionais e de relacionamento que existem na família, não afetam a comunicação entre eles.

Figura 12 - Os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da empresa?

9. Os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da empresa?

4 respostas

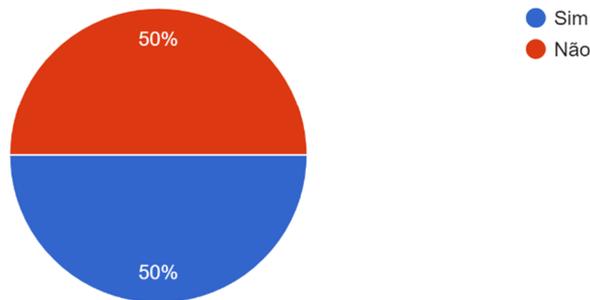


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
As tomadas de decisões com base em emoções afetam cerca de 25% das empresas e 75% delas afirmam não haver esse tipo de ocorrência.

Figura 13 - Os membros da família utilizam os recursos financeiros da empresa para fins particulares?

10. Os membros da família utilizam os recursos financeiros da empresa para fins particulares?

4 respostas



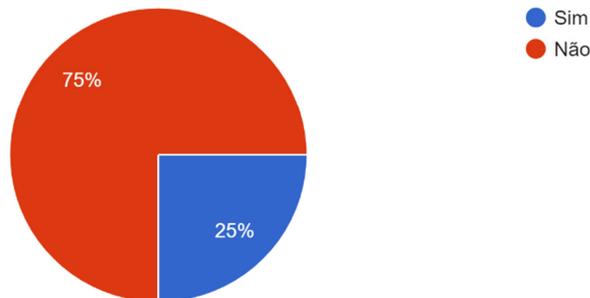
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

50% dos empreendedores utilizam recursos financeiros da empresa para solucionarem demandas pessoais e 50% não usufruem dos recursos para fins particulares.

Figura 14 - A empresa está prepara para uma sucessão repentina?

11. A empresa está prepara para uma sucessão repentina?

4 respostas



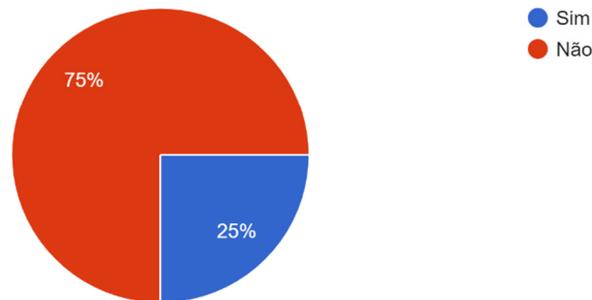
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

75% dos entrevistados, afirmam não estar preparados para uma sucessão repentina e 25% garantem que estão.

Figura 15 - Existe algum plano de sucessão?

12. Existe algum plano de sucessão?

4 respostas



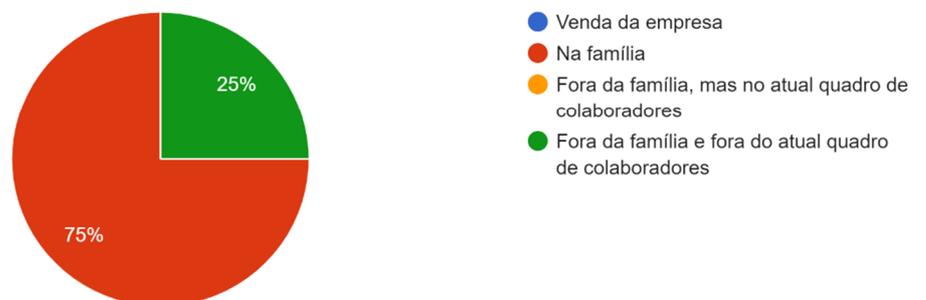
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

A falta de planejamento é presente nas empresas, sendo que 75% delas não tem nenhum plano sucessório e somente 25% obtém um planejamento de sucessão.

Figura 16 - Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

13. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa

4 respostas



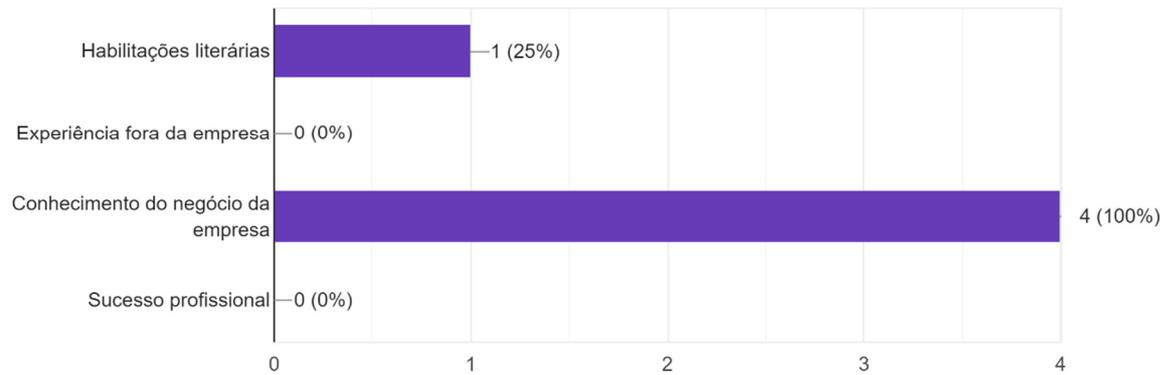
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

75% dos entrevistados dizem que o sucessor da empresa está no meio familiar, e 25% fora da família e do atual quadro de colaboradores.

Figura 17 - Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?

14. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor? (Indique 2 critérios)

4 respostas



Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
100 % dos entrevistados usam como critério de definição do sucessor o conhecimento do negócio da empresa.

Figura 18 - Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?

Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão? (Assinale 3 dificuldades) Disputa de poder entre membros da família

4 respostas



Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras
Dentre as dificuldades durante o processo de sucessão, 75% é por encontrar a pessoa adequada, 50% por medo de represálias dentro do ambiente de trabalho e 50% por quebras de hábitos e rotinas.

Figura 19 - Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?

16. Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?

4 respostas



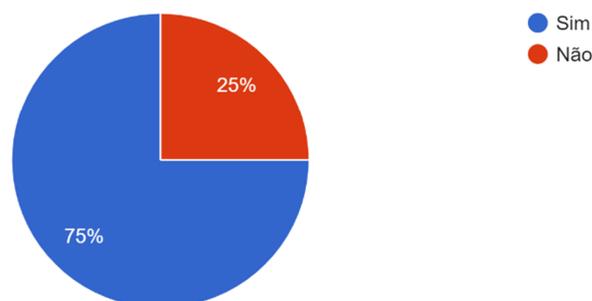
Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

50% dos entrevistados consideram que um plano bem elaborado é o mais importante no plano de sucessão. 25% Optam por nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão e 25% acreditam que é necessário ter apoio de consultores externos.

Figura 20 - O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

17. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

4 respostas

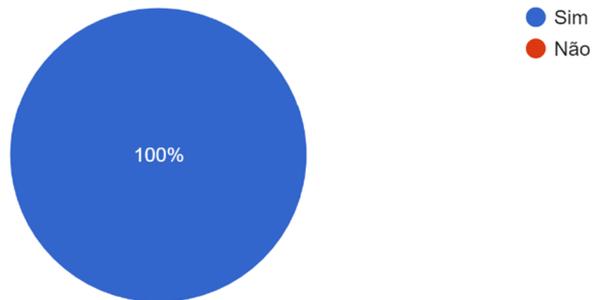


Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

75% dos entrevistados acreditam que o processo de sucessão compromete a viabilidade do negócio e 25% não vê interferência durante o processo.

Figura 21 - Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?

18. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?
4 respostas



Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras

A sucessão deve ser feita com muita cautela, os familiares podem colocar o futuro da empresa em risco, portanto 100% dos entrevistados acham importante que os seus colaboradores sintam confiança no processo de sucessão.

4 PROPOSTA DE MELHORIAS

Um empreendedor não deve apenas ter a intenção de criar negócio, somente com a visão de sustento para a sua família. É necessário ter uma visão de futuro, planejar para ter clareza no plano de desenvolvimento da empresa. A organização é um dos fatores principais nas empresas familiares, saber separar a relação familiar da profissional.

Uma possível solução para o processo de criação de uma empresa familiar, que pede a reflexão do fundador, é a relação vida familiar e vida profissional, pode ser o progresso ou a ruína do negócio. É preciso saber preservar os valores familiares.

O perfil de empreendedorismo é uma característica cultural, porém os problemas de gestão vêm se repetindo cada vez mais, pela falta de preparo, acaba levando o sonho do empreendedorismo a ruína. Diante da pesquisa realizada podemos proporcionar algumas condutas que pode vir amenizar os tais problemas da gestão familiar.

O crescimento dos negócios familiares deve ser acompanhado de perto, pelo fundador e os familiares envolvidos.

A sucessão do fundador precisa ser planejada com cautela e previamente. Não se pode transparecer que o sucessor é inexperiente, para que os trabalhadores, fornecedores, clientes, entre outros possíveis envolvidos, não se sintam inseguros. É importante que os demais familiares não se sintam excluídos, assim evitamos possíveis conflitos. Todo cuidado é pouco na hora de planejar a sucessão.

Devemos lembrar que a falta de planejamento para a entrada de familiares, pode ser um grande problema, então salientamos que é de devida importância o planejamento e a preparação gerencial para a inclusão dos mesmos nos negócios.

A profissionalização da gestão é fundamental, ajuda no processo de continuidade. Não necessariamente o mesmo precisa se afastar do cargo ou afastar os familiares. A inclusão de um familiar precisa ter um propósito, não é porque o mesmo é da família, que pode ocupar qualquer cargo na empresa. É necessários conhecimentos específicos para cada área. Somente um profissional qualificado saberá diferenciar os interesses da empresa e o familiar, minimizando conflitos e maximizando competitividade.

É importante que o empreendedor e seus familiares aprimorem seus conhecimentos, em busca da profissionalização e melhoria dos processos

administrativos e gerencial. A busca de formação trará grandes benefícios, como saber preservar os valores, transparência de atitudes, valorização de competências, transferência de liderança e de poder para os sucessores.

4.1 Treinamento e motivação

Se desejamos inovar as nossas empresas, temos que começar pelos colaboradores, a tecnologia deve antes passar na mente das pessoas e suas habilidades para depois nos equipamentos, ferramentas, produtos e serviço.

O treinamento é uma forma intencional de proporcionar conhecimento sobre um assunto. A aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias. (Chiavenato, 1992).

Segundo o autor o treinamento envolve as principais mudanças de comportamento:

- Transmissão de informações: É a mudança básica do comportamento. A transferência de informação serve para aprimorar o conhecimento e as competências das pessoas. Muitos programas de treinamento estão preocupados com o conteúdo, isto é, com informações ou conhecimentos que devem ser transmitidos e compartilhados entre as pessoas.

- Desenvolvimento de habilidades: Alguns dos treinamentos tem como objetivo melhorar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. E é essencial para desenvolver algumas habilidades e destrezas necessária para o andamento ou realização de atividades exigida pelo cargo.

- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: Muitas vezes transformações no comportamento, como atitudes negativas para atos favoráveis e conscientização para certos pontos do comportamento pessoal.

- Desenvolvimento de conceitos: é a preparação com o sentido aumentar qualidade de abstração e conceitos de ideias e de filosofias. Seja para auxiliar a utilização de ideias no dia a dia administrativo ou para melhorar os conceitos na vida pessoal. Esse treinamento pode ser feito individual ou em conjunto.

Concluimos que o treinamento são tarefas voltadas para os colaboradores e são de responsabilidade dos líderes, como supervisores, coordenadores e outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão em empresas familiares é, acima de tudo, um tópico amplo e desafiador, considerando um contexto de complexidade e competitividade que supera as décadas anteriores sem paralelo.

Esta pesquisa indicou que os proprietários devem procurar não apenas desenvolver o negócio, mas também gerenciar sua propriedade junto à família. Nesse sentido, é necessário muito talento, mas principalmente a preparação para manter uma empresa familiar gerando resultados para a família e a sociedade.

O plano de sucessão de empresas familiares depende do tipo de compromisso das pessoas e da capacidade de transmiti-lo. A pergunta certa é: quem tem a visão certa para representar os valores instituídos pelo fundador, o grande criador e empreendedor, e quem teria a mesma energia para gerir o negócio e estimular, desenvolver os seus dependentes e funcionários da empresa? Os conflitos certamente virão, dada a força dos interesses individuais, mas haverá valores familiares e vontade de resolver positivamente. Mas a única coisa que os antecessores podem fazer é dar a seus sucessores fortes valores morais e bom senso.

Diante disso, pode-se concluir que, apesar da importância do planejamento sucessório, as empresas não têm o devido cuidado em iniciá-lo, o que prejudica a continuidade da organização durante a mudança do comando. Isso é muito preocupante, porque em muitos casos a sucessão é inesperada (por exemplo, morte ou invalidez do fundador). Portanto, lidar com esse tópico deve ser consistente na liderança desse tipo de negócio.

Em relação à apresentação de uma proposta para melhorar o modelo de gestão adotado pelas empresas familiares pesquisadas, o estudo constatou a necessidade de profissionalizar melhor sua gestão. Não apenas pela busca de um gerente que não pertença à família, mas também pela busca de especialização do fundador da empresa, e dos outros membros da família, coisa que já é percebido entre as empresas pesquisadas que estão na primeira ou segunda geração.

Portanto, estudar esse tipo de empreendimento por meio de materiais bibliográficos, análise da pesquisa e vivência com pessoas dos meios empresariais destaca a preocupação com a gestão da empresa familiar, fato que não pode ser diferente de nenhuma outra empresa. Acredita-se ainda que essas empresas tenham um futuro promissor e a manutenção dos negócios da família leve a geração de

emprego e renda, bem como a conseqüente melhoria da qualidade de vida da população.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Administração e Negócios, 1987.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In:MARTINS, I. G.S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. Editora Campus LTDA, 2003.

BERNHOEFT. Renato. Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON.1987.

BOSCOLODI, João. A empresa familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneira da Administração e Negócios, 1987

CASSARRO, Antonio Carlos, Sistema de Informação para Tomada de Decisões, 3º Edição, São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. O Passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

DINO. Empresas familiares assumem liderança de mercado. Exame, 2019. Disponível em 30 jan 2019, 10h18- Atualizado em 31 jan 2019, 10h46e em:<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/> Acesso em: 10 de março de 2019.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GREINER, L. E. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações (Revolution as organizations grow). Biblioteca Harvard de Administração, 1977.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. Disponível em: http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04_programa.htm

LODI, João Bosco. A ética na empresa familiar. São Paulo: Ed. Pioneira, c1994.138 p.

LODI, João Bosco. O fortalecimento da empresa familiar. 2ª edição, São Paulo: Editora Pioneira, 1986.

MACÊDO, Kátia B. Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão. Goiânia: Editora Terra & Editora da UCG, 2001.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO. Adelino de. Empresa familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares. Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

ANEXO 1**ESTUDO SOBRE SUCESSÃO E LIDERANÇA**
Questionário Sobre Sucessão

1. Nome da Empresa.

2. Setor de atuação.

3. Porte da empresa.

4. Número de funcionários.

01

02

03

04 ou mais

5. Ano de fundação da empresa.

6. Em que geração se situa a empresa.

1ª

2ª

3ª

4ª ou mais

7. 1. Quantos membros da família trabalham na empresa?

Um

Dois

Três ou mais

8. 2. A gestão da empresa é profissional?

- Sim
- Não

9 3. Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional?

- Sim
- Não
- Alguns

10. 4. Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa?

- Sim
- Não

- 11. 5. A família interfere positivamente nas decisões? Sim
- Não

12. 6. A família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais?

- Sim
- Não

13. 7. Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa?

- Sim
- Não

14. 8. O nível de comunicação entre os membros da família é bom?

- Sim
- Não

15. 9. Os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da empresa?

- Sim
- Não

16. 10. Os membros da família utilizam os recursos financeiros da empresa para fins particulares?

Sim

Não

17 11. A empresa está prepara para uma sucessão repentina?

Sim

Não

18. 12. Existe algum plano de sucessão?

Sim

Não

19. 13. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa

Venda da empresa

Na família

Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores

Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores

20. 14. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?

(Indique

2 critérios)

Habilitações literárias

Experiência fora da empresa

Conhecimento do negócio da empresa

Sucesso profissional

21. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão? (Assinale 3 dificuldades) Disputa de poder entre membros da família

Recusa da ideia de morte

Medo de represálias, por potenciais sucessores

Quebra de hábitos e rotinas

Encontro da pessoa adequada para o suceder

22. 16. Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?

Elaborar um plano de sucessão

Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão

- Participar em sucessões de informação e/ou ações de formação
- Consultar informação relevante sobre o tema Estudar outros casos bem-sucedidos
- Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade
- Obter aconselhamento jurídico externo
- Debater o assunto no conselho familiar
- Ter apoio de consultores externos

23 17. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

- Sim
- Não

24. 18. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?

- Sim
- Não