

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

NATALI AVELINO

**OS CONFLITOS DA SUCESSÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DO RAMO TÊXTIL**

Americana, SP
2016

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

NATALI AVELINO

**OS CONFLITOS DA SUCESSÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DO RAMO TÊXTIL**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Produção Têxtil pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação da Prof.º Ms Edison Valentim Monteiro
Área de concentração: Empreendedorismo

Americana, SP

2016

- A967c AVELINO, Natali
Os conflitos da sucessão: um estudo de caso de uma empresa do ramo têxtil. / Natali Avelino. – Americana: 2016.
33f.
- Monografia (Curso de Tecnologia em Produção Têxtil). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.
Orientador: Prof. Ms. Edison Valentim Monteiro
1. Planejamento estratégico I. MONTEIRO, Edison Valentim II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.81

NATALI AVELINO

EMPREENDEDORISMO FAMILIAR NO SECULO 21


Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Produção Têxtil pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Empreendedorismo.

Americana, 06 de Dezembro de 2016.


Banca Examinadora:



Edison Valentim Monteiro (Presidente)
Mestre
Fatec Americana



José Fornazier Camargo Sampaio (Membro)
Mestre
Fatec Americana



Daives Araken Bergamasco (Membro)
Mestre
Fatec Americana

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o processo de sucessão familiar em uma empresa do ramo têxtil, Duqueza Tapetes. É feito um referencial teórico para constatar problemas e sugerir melhorias no processo sucessório. Esse trabalho visa contribuir tanto para estudos empíricos, quanto para a otimização do processo nas organizações, com propostas baseadas nos referencial de outros pesquisadores e no estudo de caso. Para coletar dados foi utilizado entrevistas aplicadas aos herdeiros e ao patrono da empresa, utilizou-se da técnica de coleta de conteúdo. O estudo mostrou falta de planejamento e preocupação do pioneiro com o processo sucessório, uma necessidade de envolvimento familiar na gestão e na continuidade da empresa tal como a profissionalização dos sucessores. Por fim se propõe três desdobramentos para análise e diagnósticos futuros.

Palavras-chave: Processo sucessório ; propostas ; planejamento.

ABSTRACT

This study goal is to analyze the process of family succession in a textile company, Duqueza Tapetes. It is a theoretical framework to find problems and suggest improvements in the succession process. This work aims to contribute to both empirical studies and for process optimization in organizations with proposals based on references from other researchers and in the case study. To collect data we used interviews applied to the heirs and the patron of the company, we used content collection technique. The study showed a lack of planning and concern pioneer with the succession process. And a need for family involvement in the management and business continuity as the professionalization of successors. Finally it proposes three developments for future analysis and diagnostics.

Keywords: succession process; propose; planning

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Contextualização	7
1.2. Justificativa.....	8
1.3. Objetivo Geral	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1. Empreender.....	9
2.2. Empresas Familiares.....	11
2.3. Ética e conflitos	13
2.3.1. Ética	13
2.3.2. Conflitos	14
2.4. Gerenciamento Financeiro	16
2.5. Planejamento Estratégico.....	17
2.6. Sucessão.....	18
2.7. Matriz SWOT	21
3. METODOLOGIA	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
4.1. ESTUDO DE CASO	25
4.1.1. História da empresa	25
4.1.2. Contexto Empresarial.....	26
4.1.3. Futura Sucessão	27

4.2. Propostas.....	29
4.2.1. Proposta 1.....	29
4.2.2. Proposta 2.....	29
4.2.3. Proposta 3.....	30
5. CONCLUSÃO	32
1. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	33

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Para Iniciar uma análise sobre empresas familiares e suas respectivas sucessões tem-se que primeiro observar o que a literatura fala sobre esse assunto. Com essa finalidade que essa pesquisa apresenta esse primeiro tópico.

Uma imensa parte do mercado brasileiro é composto por empresas familiares, segundo uma pesquisa realizada pelo jornal folha de Londrina- PR (2005), para o Serviço de Apoio a Pequenas e Médias Empresas – SEBRAE-SC, o Brasil tem entre seis e oito milhões de empresas e 90% destas são empresas familiares, o que representa algo em torno de seis milhões de empresas familiares no país.

Em uma análise do cenário mundial, segundo levantamento do Center for Family Enterprise (1996), percebe-se que somente três em cada dez empresas conseguem vencer esta etapa da primeira sucessão, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração. Esses dados trazem a tona a relevância que o tópico tem, porque se não feita de maneira correta e planejada muitas empresas acabam por se perder no meio do caminho e conseqüentemente falirem ou fecharem.

Independente do ramo que o empreendimento de sua família seguir seja ele qual for, é sempre um desafio prosperar como herdeiro e novo gestor daquele negocio que é seu por direito, e que já tem alguns padrões e costumes do patrono.

A sucessão deve ser muito bem planejada, pois o novo gestor tem de aprender como o negócio funcionava em sua totalidade, afinal o dono deixa sua marca na empresa seus costumes e seu estilo. Esta etapa pode ser dificultada por questões ligadas a impostos sobre heranças, em um levantamento do instituto de Glasgow(2002) mostra que dois terços dos proprietários tem a preocupação com a sucessão, mas apenas metade fez um testamento detalhando suas intenções e pouco mais de um quarto as comunicaram a colaboradores a tempo de fazer um planejamento adequado. Esse dado vem para corroborar a idéia de que o problema não está só ligado a sucessão mas a falta de prévio planejamento desse momento.

Outro ponto chave que muitas vezes não é levado em conta na sucessão dentro de uma empresa familiar é o fato de que o patrono, e normalmente fundador da empresa, trabalha sobre seus costumes culturais e geracionais, ou seja, o

patrono foi criado dentro de um contexto totalmente diferente que seu herdeiro, eles são de gerações e costumes diferentes e conseqüentemente interpretam as coisas de forma distinta. Por isso o patrono não pode apenas transferir as responsabilidades e ensinar como é feita as coisas sobre o seu comando. Ele tem que ensinar e principalmente adaptar a gerência as diferentes visões e capacidades do herdeiro e futuro gestor.

1.2. Justificativa

A questão da sucessão empresarial é ressaltada diversas vezes por pesquisadores tais como LODI e Lethbridge, dado sua importância no setor econômico não só nacional como internacional e considerando o elevado número de empresas que não conseguem abordar essa situação de forma profissional, é necessário trazer soluções e ideias que possam facilitar e servir de referencial teórico para gestores e para a comunidade administrativa em geral.

1.3. Objetivo Geral

Esse trabalho tem como objetivo geral analisar os motivos para que as empresas familiares encontrem tantas dificuldades na linha sucessória gerencial, ou seja, na passagem do comando da empresa para a 2ª geração familiar. E feita a análise se objetivará propor soluções metodológicas que possam ser colocadas facilmente em prática e que levem a um entendimento e auxílio nessa importante etapa tanto para empresa quanto para a família proprietária.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreender

No Brasil, o empreendedorismo teve início na década de 1990, segundo Fernandes (2011) quando foram criadas as entidades SEBRAE¹ e SOFTEX², que buscam suporte para a abertura de novas empresas, porém, ainda é sentida a falta de políticas que auxiliem e organizem o empreendedorismo no país.

Empreender provém do latim *imprehendo* que significa tentar executar uma tarefa, decidir realizar, ou seja, transformar uma ideia em uma realidade, correr riscos, solucionar problemas e vencer obstáculos.

Um empreendedor é na verdade um sonhador em busca dos seus sonhos, sair de sua zona de conforto encontrar a coragem de ir além, uma busca constante por sucesso e realização de seus ideais profissionais, seria não se conformar com a rotina que se tem. Tendo sempre criatividade e acreditando em si próprio. Segundo Marden (2000) "O mundo não nos avalia só pelo que mostramos valer; o mundo só crê em quem também crê em si mesmo, em quem tem em si toda a confiança"

Muitas pessoas tem ideias para negócios próprios e melhorias em negócios familiares que são ideias criativas e originais porém sem a coragem de iniciar a empreitada, de sair do seu emprego ou da sua zona de conforto, fazendo assim com que essas ideias sejam colocadas para segundo plano algumas vezes sem nunca tentar executá-las. Para essas falta acreditar em si e nos seus projetos tendo a coragem de seguir adiante apesar das represarias e das avarias.

Seja abrir um novo negocio ou suceder um negocio familiar empreender requer muita garra e força de vontade, projetos e estratégias são pontos fundamentais para o sucesso.

O capital é considerado secundário para o êxito, carecendo de plano, preparação e potencial mental para dirigir uma empresa nada funciona , este é o capital mais solido que devemos confiar para o êxito.

Quando o empreendimento é de pequeno porte, existem dificuldades quanto a limites de produção para atender a demanda, seus clientes estão sendo atendidos com um prazo de entrega razoável, ou é um grande empreendimento que possui

toda a estrutura para se produzir e atender com satisfação seus clientes, é necessário classificar sua empresa para saber qual a melhor opção para a tomada de decisões.

Para um empreendimento de pequeno porte que possui vários representantes comerciais e tem muitas vendas o ideal é aumentar o nível da produção mas de maneira consciente para que não falta capital no momento de comprar as matérias primas para a produção de demasiadas peças, já existem as empresas que tem suporte para atender uma demanda de pedidos mais elevadas só que faltam vendas, para essas empresas é necessário investir em catálogos de venda, conversar com o cliente para melhor satisfazer suas necessidades e buscas por novos representantes e vendedores.

Algumas vezes falta ao empresário o comprometimento para levar os projetos da empresa adiante, tanto pela falta de interesse do mesmo em assumir um negocio que ele não tem interesse porém o faz por pressão de seus familiares que o querem no comando mesmo ele não tendo esse interesse.

É preciso sempre inovar e trazer novas ideias para o empreendimento para que ele possa ser competitivo dentro de um mercado atual em que a tecnologia transforma as coisas muito rapidamente e tendências se transformam bem mais rápido. Sendo necessário também não se esquecer de sempre ter um plano a longo prazo, assim não limita sua empresa nem seus planos de gerenciamento futuro. Porém essa necessidade de reforma não invalida o principio da participação familiar tendo em vista a contribuição da família dedicada a manter um negocio a longo prazo, oposto dos fundos de investimento que são guiados especificamente por resultados trimestrais.

2.2. Empresas Familiares

No âmbito brasileiro, as empresas familiares em sua maioria são consideradas como pequenas empresas. Na década de 1990 resistiram às mudanças econômicas além dos problemas relacionados à sucessão. “A maior dificuldade de manter uma organização familiar é conseguir distinguir a relação pessoal e profissional, ou seja, separar os interesses e objetivos da organização, dos conflitos e interesses pessoais” (ANDRADRE; REZENDE, 2003).

Uma família tradicional é normalmente formada pelo pai e mãe, unidos por matrimônio ou união de fato, e por um ou mais filhos, compondo uma família nuclear ou elementar.

A família é considerada uma instituição responsável por promover a educação dos filhos e influenciar o comportamento dos mesmos no meio social. O papel da família no desenvolvimento de cada indivíduo é de fundamental importância. É no seio familiar que são transmitidos os valores morais e sociais que servirão de base para o processo de socialização da criança, bem como as tradições e os costumes perpetuados através de gerações.

O ambiente familiar é um local onde deve existir harmonia, afetos, proteção e todo o tipo de apoio necessário na resolução de conflitos ou problemas de algum dos membros. As relações de confiança, segurança, conforto e bem-estar proporcionam a unidade familiar.

Segundo Lodi (1993, p.6):

A 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 da família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminhos para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Nessa definição de LODI a empresa só pode ser considerada familiar quando já passou pelo primeiro processo de sucessão, porém vários autores divergem em relação a definição de empresa familiar entre eles Longenecker:.

De acordo com Longenecker (1997), “a empresa familiar está implicitamente relacionada com a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa. Para ele, a natureza e a extensão desse envolvimento familiar é que variam.”

Nesse estudo será utilizada a definição de Longenecker que apresenta um aspecto mais amplo, devido ao fato de que muitas das empresas não conseguem chegar a sua segunda geração.

De acordo com Lethbridge (1997 apud RICCA, 2007) “Em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. Essas estimativas são enquadradas como muito conservadoras, uma vez que o Brasil apresenta entre seis e oito milhões de empresas, 90% das quais são empresas familiares”

Em análise a nível mundial as empresas familiares apresentam um alto grau de heterogeneidade, em relação ao seu tamanho, grau de competitividade e abertura econômica que se faz presente. Existem empresas de pequeno e médio porte que são competitivas e especializadas presente em vários nichos de mercado internacionais e que enfrentam os desafios frequentes da globalização e profissionalização assim como, existem grandes conglomerados que cresceram e estagnaram que precisam se reformular para voltar a se tornarem-se competitivos.

É crescente o número de pequenas e micros empresas que estão sendo abertas, graças a terceirização de diversas atividades, tal como o incentivo fiscal que o governo esta concedendo atualmente e a expansão das marcas de franchising. A contração de empregos em grandes corporações esta diminuindo a atratividade da carreira tradicional, fazendo assim com que os recém formados considerem outras opções tal como montar seu próprio negocio e muitas vezes optando por contratar colaboradores da família.

A grande diferença de se trabalhar em uma empresa familiar e uma empresa de terceiros é que todas as decisões que forem tomadas irão afetar você de forma mais rápida e serão totalmente de sua responsabilidade tal como se tiver fracasso também levará seu bem maior ao buraco, seu nome.

2.3. Ética e conflitos

2.3.1. Ética

Ética é o nome dado ao ramo da filosofia dedicado aos assuntos morais. A palavra ética é derivada do grego, e significa aquilo que pertence ao caráter. Os códigos de ética profissionais indicam como, um individuo deve se comportar no âmbito da sua profissão.

LODI (1987): "Propõe a elaboração de um código de relações com a família e um código de conduta na relação família-empresa. A necessidade de se criarem conselhos de família, com objetivo de promover encontros, reunindo diferentes gerações, para buscar conciliação de interesses e comunicar decisões em benefício da empresa"

Para o código de ética ser cumprido é preciso estabelecer um treinamento de implantação e reciclagens dos conceitos do código, realizar um sistema de revisão e efetivação do cumprimento. Criação de um canal de comunicação destinado a receber e a processar relatos de pessoas sobre eventuais violações; tomada de atitudes corretivas ou punitivas em caso de constatação de violação; luta clara contra os concorrentes antiéticos, inclusive em juízo, se necessário, com divulgação interna das ações e resultados.

É importante monitorar o devido cumprimento do código de ética, tanto aos colaboradores quanto no que diz respeito aos herdeiros e chefes de cargo.

Usando o máximo de profissionalismo em todas as situações dentro da empresa, respeitando regras assim como todos os colaboradores. Sendo o modelo que todo funcionário devem seguir o exemplo de funcionário perfeito a se projetar.

Cada ser humano tem pensamentos limites e responsabilidades diferentes, o que torna empreender um negocio estritamente psicológico. Deixando as coisas ainda mais complexas quando se tem mais de um herdeiro, que acabam se tornando sócios e expondo seus interesses dentro da empresa.

O ser humano precisa ter uma a finitude física, já a empresa não precisa ter uma a finitude física ela pode transcender o tempo ,porém seja necessários que ambos evoluam.

Para se selecionar seus empregados é necessário ser imparcial, ser parente não pode ser um quesito de seleção mais importante na hora da contratação do

novo funcionário, o currículo e a capacitação são as principais considerações a serem tomadas .

Segundo SCHEFFER (1993) "Geralmente, o sucedido tende a utilizar critérios pessoais na escolha do sucessor, para escolher o novo sucessor é preciso também ter ética, cabe ao fundador a adoção de critérios imparciais e evitar interferências emocionais no processo.

NETZ (1992, p.54) sugere que: O foco da atenção esteja na competência e no desempenho do sucessor; sejam utilizados treinamentos (formação de herdeiros); aproveitem-se experiências profissionais fora da empresa; inicie-se na empresa familiar, em níveis hierárquicos mais baixos; cuide-se da formação acadêmica, do bom currículo e da habilidade política – essencial para administrar um grande grupo de colaboradores.

BERNHOEFT (1998) detecta alguns dilemas de um pai-empresário:

Muitos não conciliam o êxito profissional com os papéis de marido e pai. Apesar de conquistarem uma imagem de grande respeito junto à comunidade empresarial, são vistos pela família com suas imperfeições. Há pais ausentes do convívio familiar, sem diálogo com os futuros herdeiros, o que facilita muitos jovens a se envolverem com drogas, álcool e violência, que conduzem a um caminho longínquo das expectativas do fundador.

2.3.2. Conflitos

LODI (1987), "as dificuldades podem ter origem no próprio desconhecimento dos problemas de relacionamento da família-empresa."

É preciso resolver conflitos nas relações do âmbito família e de negócios usando sempre o bom senso e a ética em todas as situações; deixando de lado questões de orgulho e vaidade.

Os confrontos dentro da empresa ocorrem sempre devido ao fato de que ninguém pensa igual ao outro, quando se trata de família isso se complica um pouco mais , afinal quando ocorrem brigas entre herdeiros entra o fator família.

SCHEFFER (1993, p.71) ressalta:

Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;
despreparo da família para entendimento do processo sucessório;

pouca distinção entre interesses da família e da empresa; momento de decisão da sucessão; falta de preparo gerencial/administrativo do sucessor; pouca valorização à formação profissional na empresa e pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido.

Na gestão dos herdeiros os conflitos são as razões pelas quais muitas empresas deixam de existir, sendo este assunto estritamente emocional, o ressentimento a inveja e outros fatores se encaixam dentro dos motivos principais do fracasso.

Afinal tendo em mente que a empresa não será de um só herdeiro, salvo em alguns casos específicos que não serão abordados, todos terão direito sobre o patrimônio incluindo a empresa e todos os bens nela existentes, isto é não só apenas o ou os herdeiros que escolherem se profissionalizar dentro da empresa terão direito aos lucros ou débitos por ela geridos.

Se a empresa fornecer grandes lucros os herdeiros e gestores poderão usufruir conforme sua necessidades e da empresa segundo acordo feito entre os mesmos a respeito de salários, porém há de ser lembrado que o mesmo acontece com os débitos se a empresa não for bem sucedida em certa temporada ou período. Nesses casos a obrigação legal é de todos os sócios herdeiros, que na maioria das vezes tem dificuldades de compreender isso, o que pode gerar conflitos ainda maiores.

Já na parte produtiva é preciso mais do que nunca estipular regras tanto de tarefas básicas quanto de estratégias complexas, desenvolvimento de produtos e de serviços divisão de trabalho entre os sócios entre outros, o que ocorre muito é o falta

É sempre necessário impor regras claras de tomadas de decisões, de convivência e se ter disciplina para equilibrar as relações familiares na empresa, quando as interações crescem dentro deste ambiente trazem os risco de conflito e de desequilíbrio nas relações família-negócios.

As empresas familiares não querem se reinventar ou não conseguem. Na pratica elas têm dificuldade para se desfazer de antigos negócios e só conseguem se expandir ou diversificar dentro de um universo limitado. Isso sugere que essas organizações tendem a correr o risco de se tornarem complacentes e pouco competitivas.

Risco esse que pode ser contornado por uma boa administração ou um gestor competente dentro dos limites e processos da empresa.

2.4. Gerenciamento Financeiro

Dentro da tipologia financeira em empresas familiares destaca-se as empresas que possuem seu capital fechado, onde não possui transparência financeira e a família exerce o controle absoluto sobre o negócio. A que possui o capital aberto, porém a empresa detém o controle, apesar de haver maior transparência e participação de profissionais que não pertencem a família. E por fim a empresa que a maioria de seu poder está no mercado, mas a família detém de participação acionária significativa.

Na gestão familiar é comum se perder o controle do gerenciamento financeiro entre contas de sócios e da empresa, tal como revisão de salários e lucros entre os sócios/familiares.

Como controlar os salários de cada sócio ou herdeiro de maneira que seja eficiente para todos e também justo de acordo com a responsabilidade e os cargos dos mesmos?

Para essa tarefa é necessário ser imparcial e justo tendo respeito e humildade para que não seja feita injustiça, a visão de um gestor de fora pode ser a solução desse problema, essa pessoa seria imparcial para com os herdeiros evitando conflitos desnecessários que acabam prejudicando o bem estar da empresa e de seus colaboradores também.

Uma maneira justa de se controlar isso é definir uma retirada mensal assim como sempre manter contas separadas, cada uma para a sua definição seja pessoal quanto jurídica.

Cada qual dentro da corporação deve ter seu salário devidamente estipulado de acordo com sua responsabilidade, posição e seu comprometimento dentro da empresa.

A expressão pais ricos filhos nobres e netos pobres que segundo pesquisas surgiu na pré-industrialização, no início do século passado, é bastante utilizada para criticar o gerenciamento financeiro de empresas familiares, na realidade é um ditado bem fundado com a explicação que os pais não imaginariam que o sucesso

de seus empreendimentos seria tão grande e acabaram se dedicando ao seus objetivos e sonhos do que propriamente ao planejar financeiramente e instruir seus herdeiros a gerir tal quantidade de dinheiro, que apenas desfrutaram suas riquezas mas não a multiplicaram e assim por consequência também não ensinam seus filhos e frequentemente se dão mal.

A educação financeira segundo Navarro (2013) “é o único meio de quebrar esse ciclo destrutivo, aprender a usufruir das riqueza de forma consciente, equilibrada e colocando para gerar ainda mais riqueza.”

O sistema começa a ruir quando os limites pré-impostos no começo do empreendimento são desrespeitados e a nova administração dos herdeiros começa a se impor quando são feitas regras e limites dentro do interesse pessoal dos mesmos.

2.5. Planejamento Estratégico

Quando existe objetivos a alcançar, é necessário planejamento traçando formas de alcança-los.

Segundo Marden (2000) são dois tipos de planejamento que compõe o planejamento estratégico:

Planejamento informal , não utiliza nenhum tipo de metodologia especifica, há um objetivo a ser atingido. Foi traçado um caminho para atingir seu objetivo no entanto fatores ambientais ou outros fatores fizeram com que a estratégia fosse mudada .Deve ser obtidas as respostas para as seguintes perguntas: Onde se quer chegar ? Como? Quando? Em que condições ? São elementos básicos para a criação do planejamento. Planejamento Formal: Tem metodologia e geralmente é escrito. Há necessidade do domínio de técnicas e conceitos específicos que geram um melhor resultado.

Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado.

De acordo com Kotler (1992) nesta definição, “o foco do planejamento estratégico é observar as constantes mudanças do mercado considerando suas limitações e os objetivos perseguidos.”

O planejamento é um processo multifuncional , que se caracteriza pela análise dos dados internos e externos, ocorre em vários níveis. Subdivide-se em três dimensões :

Estratégica aquela que envolve toda a empresa. Tática que corresponde a cada função da empresa, em departamentos específicos ou operacional corresponde ao plano detalhado de cada divisão dentro dos departamentos específicos.

Sendo importante a constante mudança do planejamento central para se adaptar ao mercado seguindo a nova realidade do mercado e da organização e assim se adaptando a ela.

Ser um estrategista fantástico significa possuir respeito pelo dinheiro, tal como honrar até o ultimo centavo os débitos e contratos; inspirar confiança e que seus atos possuam coerência.

Um gestor de respeito tem que acima de tudo honrar com seus débitos para com seus credores, afinal a empresa reflete a imagem dos seus administradores. É sempre mais fácil comprar matéria prima, ter credito na praça tal como ter a confiança de seus colaboradores e clientes respeitando débitos fazendo com que inspire confiança de todos.

Estratégia de gestão pode ser uma opção para driblar as crises e conflitos da sucessão do herdeiro dentro da empresa.

2.6. Sucessão

Segundo Barbieri (1997):

Os herdeiros são classificados conforme disposição de lei, tendo direito ao espólio, independentemente da vontade do testador. Existe o que se chama de ordem de vocação hereditária, que define a ordem de preferência dos herdeiros quanto ao espólio. Essa ordem é excludente, ou seja, na existência dos primeiros da relação, os demais são excluídos. Na ordem legal (art. 1.603 do Código Civil Brasileiro) vigente até o final de 2002, a lei sobre

sucessão determinava que, primeiro, era preciso separar a parte do cônjuge sobrevivente, que variava conforme o regime de casamento; depois, metade dos bens era destinada obrigatoriamente aos parentes nomeados pelo Código Civil, denominados herdeiros necessários.

Tendo esses dados, é visto a dificuldade que a sucessão gera dentro das organizações, e a suma importância de estratégia e planejamento para essa situação.

O caminho mais fácil para uma sucessão menos traumática é preparar antecipadamente os herdeiros. O processo de sucessão tem referência em muitos livros e estudos sobre o assunto, como um processo de que o patrono necessita tratar a longo prazo, com habilidade, estratégia, preparo e competência política, para suavizar para os demais membros. Tal processo tem um momento adequado para ser feito; a empresa necessita estar madura para a tarefa (LODI, 1987;).

Um dos fatores chave para otimizar esse processo é a preparação de uma equipe competente, capacitada a substituir os pioneiros, que agem como se fossem eternos e não preparam sua sucessão. Partir do princípio de que nunca é cedo para iniciar o processo de sucessão ou profissionalização, às vezes, pode ser tarde demais

“A história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar” (Gersick et al., 1997, p. 97).

O ideal seria a sucessão ser discutida e conduzida pelo fundador enquanto detém o poder e tem saúde física e mental para decidir, pois a empresa deveria ser profissionalizada sob comando do fundador. Para algumas pessoas, a sucessão é um processo de transferência de poder, mas, na realidade, ela começa muito antes, quando os filhos ainda são pequenos. A fase do berço é onde as bases do futuro sucessor são galgadas, a educação, a vocação e o comprometimento da família com a educação são importantíssimos. O caráter da família é o primeiro marco para o futuro sucessor.

Lodi (1994, p.41), diz que antes de iniciar o processo sucessório, deve se considerar sete componentes para análise:

- os valores da família, ou seja, os princípios e códigos no qual se desenvolveu a vida do patrono e herdeiros que deveria unir todas as gerações;

- as relações de poder, ou seja, quem manda, quem obedece e quem assume o poder;
- a ética interpessoal, ou o que é certo ou errado de se fazer com o patrimônio coletivo, com os colaboradores, com as finanças, com os negócios paralelos e com os interesses;
- o componente comportamental que determina o padrão das interações na empresa tanto de ordem psicológicas, quanto motivacionais e como esse componente leva a satisfação tanto pessoal quanto coletiva;
- os interesses patrimoniais, como será feita a distribuição de resultados, a posse de ativos, a previsão de inventário e a doação de ações;
- o acesso à competência profissional que abre caminho para a auto-suficiência econômica e para a projeção profissional ou comercial na sociedade; e
- a instrumentação jurídica.

Segundo o que analisamos até aqui podemos inferir que o herdeiro vai ser herdeiro naturalmente; o sucessor é aquele que continua que vai liderar a empresa, o sucessor tem a preparação de gestor aquele que tem a vocação, já o herdeiro não é necessariamente o líder é aquele que não precisa ter a vocação para aquele negócio mas que não deixa de ser o dono, essas questões devem ser tratadas para mitigar as dores do futuro o quanto antes. É uma preparação tomar o cuidado de aproximar os herdeiros do negócio e da forma como isso é feito do tipo de informação que será transmitido para que seja sempre positivo e incentivador.

Quando o herdeiro assume a empresa pode sofrer por se descaracterizar perdendo sua identidade original, para que isso não aconteça deve ser feito um plano de transição, evitando que se perca os resultados e o espaço, tem que entender que na verdade eles estão herdando um patrimônio vinculado societariamente, ou seja já não existe mais a figura do dono, tendo que procurar um entendimento para que se estabeleça uma sucessão, ou seja, uma liderança entre eles, no sentido que haja continuidade e agregue valor ao patrimônio.

É importante para o fundador ter a ciência de que ele criou a empresa mas se quer dar continuidade a sua obra deve permitir que seus herdeiros tratem do assunto de sucessão. Entenda que a sua obra se tornou mais importante que você, trate de dar continuidade. Sabendo-se que na empresa não irão poder escolher seus sócios assim como não escolheram ser irmãos.

Para o jovem empreendedor é preciso discernir suas aptidões e eleger a natureza do seu trabalho dentro da empresa, mas também é preciso se afixar nos erros de seus predecessores e rivais, essa tarefa é complicada para o jovem inexperiente não é raro se iludir onde se seguem planos e projetos empíricos que muitas vezes o levam ao fracasso; alguns fracassam por falta de tacto, outros por falta de sensibilidade. Perdem dinheiro e crédito por não saberem dizer não aos importunos.

Existem aquele que não prosperam por falta de disciplina e não concluem o que deram principio. Os que se prendem aos métodos arcaicos de seus pais e avós, não estando a par de sua época assim fracassando.

È importante se ter em mente que separar as relações familiares dentro das organizações é utópico, seu sócio nunca deixara de ser seu irmão assim como seu pai nunca deixara de ser seu chefe, o importante é saber conviver com isso da melhor maneira possível.

Uma coisa que o herdeiro teme é não ser capaz de continuar o trabalho de seus familiares, o medo de decepcionar as pessoas que mais confiaram em você é um grande impulsionador.

Aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade

2.7. Matriz SWOT

Segundo NETO (2011)

A avaliação sistemática das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em estudo, com o intuito de identificar a competência essencial das oportunidades e ameaças da empresa, ajudando os gestores a encontrar suas competências básicas e combiná-las com as possíveis oportunidades do ambiente que as cerca, tudo isso aplicado e utilizado para visar a sucessão empresarial neste caso específico.

Possibilita maior controle das variáveis envolvidas no ambiente da organização, já que mapeia e escreve o cenário no qual a mesma está inserida, pois proporciona um direcionamento para elaboração de estratégias de direção dos negócios da empresa.

É uma sigla do idioma inglês, na qual representa : Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral conciliadas , a fatores internos.

As oportunidades e ameaças são previsões futuras e estão ligadas a fatores externos. Na análise dos pontos fracos, quando for evidenciado, deverá os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los.

Esta análise deve ser interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico que deve ser confiável e com suporte de uma boa fundação de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização.

A seguir uma imagem detalhada de uma imagem de planejamento de análise SWOT e suas características:

Figura 1: Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	S Força	W Fraqueza
Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças

Fonte: Marcelo Bastos (2014)

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa se propõe a analisar o tema da linha sucessória empresarial através de uma análise do gênero descritiva, que segundo Cervo e Bervian (1996) se constitui em um tipo de pesquisa que é utilizado quando se busca determinar a frequência de um fenômeno, sua relação e conexão com outros fenômenos, bem como suas características e natureza. Para o presente trabalho irá se buscar dados da frequência que ocorre problemas na sucessão gerencial dentro de uma empresa familiar, qual a causa dos problemas e qual a sua conexão com outros fenômenos. E em sequência propõe-se metodologias que auxiliem para a resolução dessas questões.

O caso que será analisado será o da empresa Duqueza tapetes, empresa situada na cidade de Americana no interior de São Paulo e na qual trabalha tanto o pai (fundador e atual gestor) quantos os filhos (herdeiros).

Para o levantamento de dados, foram realizadas pesquisas bibliográficas em artigos acadêmicos, livros, experiências pessoais e familiares.

A pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira constitui-se em levantamento de dados, informações e análise teórica sobre o tema. Buscando encontrar e embasar a importância e as maiores deficiências no sistema de sucessão.

A segunda etapa é análise, acompanhamento e percepção prática do tema através do estudo de caso específico sobre a empresa familiar Duqueza tapetes, onde se buscará de forma mais efetiva e dinâmica a análise do tema.

A terceira e última etapa se apresentou e discutiu as melhores propostas e práticas para o auxílio na resolução do problema estudado, buscando incorporar essas propostas dentro do estudo de caso.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Estudo de Caso

4.1.1. História da empresa

Para este projeto empírico foi tomado como base de pesquisa e reconhecimento a empresa duqueza tapetes que atua no mercado têxtil de americana há pouco mais de dez anos, tendo como patrono o Sr. Avelino seus herdeiros e possíveis sucessores Herdeiro X, Herdeiro Y e Herdeiro Z que também trabalham dentro da linha produtiva da empresa.

Sendo uma empresa de médio porte contando com um vasto maquinário e 3 funcionários além do patrono e seus herdeiros.

Nesse caso é importante frisar a historia de vida do patrono que trabalhou 26 anos em uma empresa de tapetes também da região, e que com isso adquiriu experiência profissional tanto de produção quanto de gestão empresarial para abrir uma empresa própria que sempre foi um sonho.

No início, nos primeiros dois anos de empresa no mercado, contava apenas com dois tipos de teares para a produção da manta e tendo que realizar a maior parte dos processos manualmente, contava apenas com um funcionário e um salão alugado de apenas 100 m².

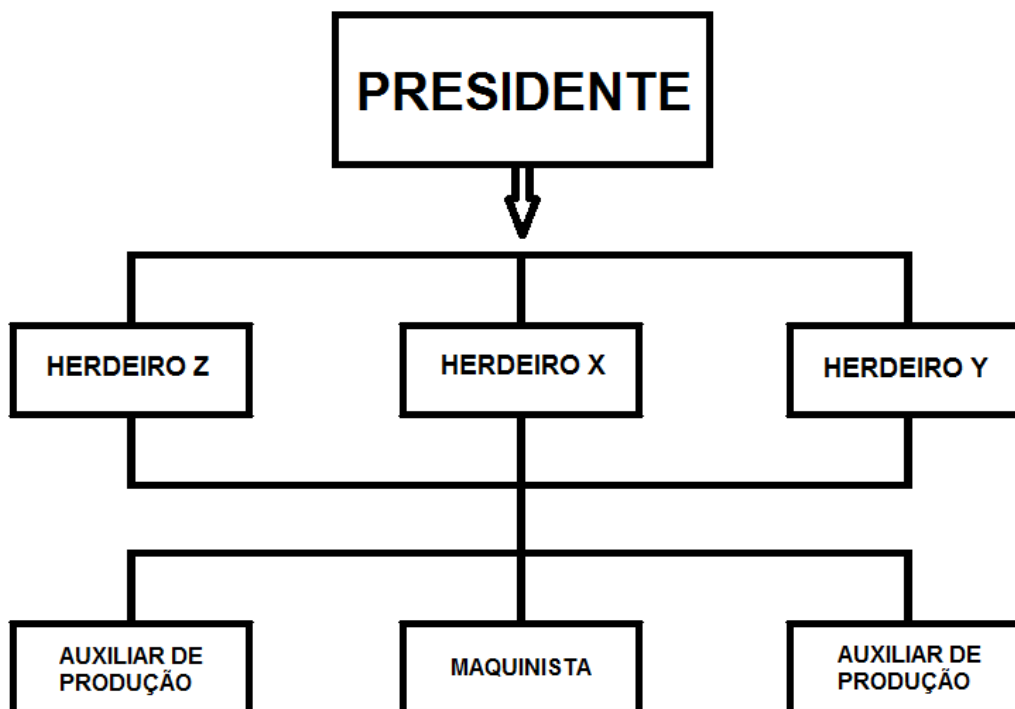
A produção mensal na época (2006-2008) era em media de 125m² por mês de manta de tapete, tendo também muita dificuldade para a obtenção de fornecedores de matéria prima devido a pequena quantidade de produção.

Então após um período de 5 anos (2011) de grande dificuldade tanto financeira quanto produtiva a empresa começou a crescer consideravelmente no mercado, já passou a produzir cerca de 750 m² de manta um aprimoramento no maquinário que agora passava a contar com 4 teares, assim como outras maquinas de para ajudar no processo, e um salão alugado de 800 m² e 2 herdeiros, Alexandre Avelino e Thiago Avelino, além de mais 1 funcionário.

Atualmente com 10 anos (2016) de empresa possui 7 teares, um vasto maquinário de processo, 3 funcionários além dos 3 herdeiros e do patrono. Assim

como 3 salões de 500 m² cada que é de propriedade da empresa. A produção mensal é de 2.400 m² de manta por mês.

Figura 2:FLUXOGRAMA DUQUEZA



Fonte : Elaboração Própria (2016)

4.1.2. Contexto Empresarial

Missão

Sempre exceder as expectativas de nossos clientes, tanto em qualidade, serviços, valores e preços. Continuar fazendo negócios lucrativos bilaterais, tanto para os clientes quanto para a empresa. Promover oportunidades de crescimento e aprendizado para todos dentro da empresa. Attingir os mais altos padrões de processo e qualidade, respeitando o meio ambiente e nossa comunidade.

Visão

Crescer cada vez mais para tornar-se uma companhia padrão nacional, sempre mantendo satisfação dos nossos clientes.

Valores

Sempre exceder as expectativas dos clientes e para isso confeccionar as melhores soluções e produtos, compartilhando nossos valores e respeito.

Contínua melhoria das performance da empresa, tentando garantir a aplicação das melhores práticas corporativas para que a empresa seja saudável e possa pendurar por muitos anos.

Sempre manter segurança e proteção da saúde dos colaboradores em primeiro lugar, assim como desenvolver a habilidade contínua destes para que possam crescer tanto na vida pessoal como corporativa. A preocupação com os colaboradores esta no nosso DNA pois por sermos uma empresa familiar todos acreditamos nas praticas aprendidas em nossa casa devem ser mantidas na empresa. Por isso todos os nossos princípios éticos de cunho familiar são transpostos para a empresa e acreditamos que isso nos fará sempre crescer e manter as boas praticas.

4.1.3. Futura Sucessão

O tempo passa e é cada vez mais eminente a aposentadoria do dono e a possível sucessão de seus filhos. Para isso será preciso o planejamento, disposição e também dependendo da liderança e confiança de cada um dado que a maioria das empresas não consegue chegar a sua 2ª geração com sucesso.

A anatomia da empresa é simples, seus processos produtivos e recursos industriais são de conhecimento de todos os herdeiros. O problema está na parte administrativa organizacional na qual as funções, conhecimentos e aplicações destas não fazem parte do cotidiano empresarial dos herdeiros.

A parte administrativa é restrita ao patrono que gerencia toda a área financeira e comercial. Os herdeiros, por motivos de interesse ou de conhecimento, não possuem acesso aos processos referentes a essa área da empresa.

A maior dificuldade da sucessão neste caso é o envolvimento emocional do patrono para com a gestão de seu negocio, afinal nunca é fácil "passar o bastão " para os filhos e correr os riscos de mudar toda a estratégia que se fez com tanto trabalho e dedicação, levando a empresa para um futuro incerto. A sucessão é uma etapa de suma importância, afinal os herdeiros que darão continuidade ao negócio, seja obrigatoriamente por incapacitação do patrono ou facultativamente através da escolha do patrono em se aposentar e se ausentar da empresa. Logo isso pode

ocorrer repentinamente ou de forma gradual e planejada, nos dois casos é sempre melhor estar preparado para a situação.

Para uma análise mais completa da sucessão na empresa utiliza-se a matriz SWOT. Esta matriz será útil nesse caso no planejamento da sucessão através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que estão presentes tanto no contexto organizacional como na implantação da nova gestão.

Figura 3: Análise SWOT DUQUEZA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
I N T E R N O	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alto nível de engajamento entre os herdeiros. -Conhecimento dos processos e do maquinario da empresa por todos. -Baixa rotatividade de funcionários por serem membros da família. -Confiabilidade . 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de preparação para gerir a empresa na ausencia do patrono. - Conflitos familiares. -Falta de planejamento para sucessão. -Dificuldade na abertura de informação pelo patrono para com seus herdeiros.
E X T E R N O	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novas tecnologias de maquinario. -Facilidade na obtenção de materia prima devido a localização da empresa. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - O mercado não espera a empresa se organizar então o processo pode dar vantagem aos concorrentes. -Problemas de herança de terceiros não envolvidos com a empresa porém detendo controle da mesma.

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Entre as forças, é citado o engajamento entre os herdeiros, que devido ao fato de trabalharem juntos há mais de oito anos na área produtiva da empresa tem um relacionamento bem próximo e um alto grau de proximidade , como também trouxe um extenso conhecimento de maquinário dentro da empresa e de processo.

Pelo fato dos colaboradores serem em sua maioria membros da família as chances de rotatividade são consideravelmente menores considerando experiências passadas com outros funcionários. E também contam com a confiabilidade dentre familiares.

As oportunidades são as melhorias de tecnologia que existem no segmento e que podem ser utilizadas, a localização da empresa em Americana facilita a obtenção de matéria prima por conta da variedade de empresas fornecedoras.

As fraquezas estão na falta de preparo em assumir a empresa, que precisam ser fortalecidas com mais diálogos e planejamento. A abertura de informações é necessária para discutir problemas e propor soluções para o benefício da empresa.

As ameaças são problemas com a herança financeira e divisões que possam haver na família que causam conflitos tanto financeiros quanto emocionais que prejudicam o bem estar da companhia. E também o período de ajuste da empresa sobre a gestão dos herdeiros pode ser lento e complicado o que pode dar vantagens aos concorrentes.

4.2. Propostas

4.2.1. Proposta 1

Algumas empresas apostam na contratação de um gestor profissional que já possui experiência deixando aos herdeiros tarefas secundárias ou até mesmo afastando-os de todo o gerenciamento da empresa apenas ficando com os lucros do negócio, ou seja eliminando a necessidade dos herdeiros em se tornarem os sucessores ou sucessor da mesma.

Mas em contraproposta disse Herbert Steinberg, especialista em empresas familiares que a profissionalização não significa necessariamente trazer pessoas de fora da família para gerir a empresa.

4.2.2. Proposta 2

Há também empresas que apostam em convidar apenas um herdeiro para ser o gestor da empresa, propondo as outros membros da família a formação de

uma comitiva bem preparada para dar apoio e conselhos ao gestor escolhido como também para ajuda-lo na melhor tomada de decisão possível que será benéfica para todos, essa comitiva pode ser chamada também de conselho administrativo, dando aos outros membros voz dentro da politica da empresa porém sem transpor as decisões já tomadas ou que o gestor entenda como a melhor decisão para a ocasião seja ela qual for.

Sempre necessário se perguntar quem é o mais capacitado para fazer parte desse conselho, quem é o melhor preparado para ajudar o gestor, qual o método que será utilizado para escolher os conselheiros, nesse momento é preciso decidir se a melhor decisão pode ser tomada pelo departamento de gestão de pessoal da empresa caso não existir pode ser feito através de uma empresa terceirizada no assunto ou até mesmo de uma consultoria apropriada que tenha experiência na sucessão empresarial.

São perguntas importantes para esse tipo de administração que exigem planejamento e seleção de colaboradores sejam eles familiares ou não.

Assim como grandes empresas que possuem um conselho profissional e capacitado para tomar decisões que se referem e atingem todos os colaboradores.

4.2.3. Proposta 3

Como uma terceira proposta de gestão seria contratar uma consultoria de sucessão para lidar com os conflitos e dificuldades de gerenciamento principalmente financeiro que a empresa possa ter.

Escolher um consultor é uma tarefa difícil, existem varias coisas a se considerar nestes casos, tais como:

- I. Se o consultor não conhece a mim nem a minha família como ele saberá a melhor solução para nossos problemas?
- II. O que faço com um consultor evasivo?
- III. Por que deixar um estranho cuidar de minha companhia se eu mesmo posso faze-lo?
- IV. Qual critério irei utilizar para fazer a remuneração desses consultor ?

No caso de contratar uma consultoria para operar a sucessão e evitar conflitos de responsabilidade é necessário sempre manter os métodos sendo que a família e a empresa absorvem certas tecnologias e certos conceitos que depois

de um certo tempo ele podem navegar mais atormente, a consultoria especializada em empresa familiar é sempre necessário que esteja vigente e operante.

5. Conclusão

A partir do desenvolvimento deste trabalho, observamos que a profissionalização e o planejamento, não são os únicos fatores a se considerar para o êxito da sucessão nas empresas familiares .

O despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, assim como dos colaboradores da empresa em relação ao processo sucessório, apresenta-se como o principal fator de fracasso . A continuidade da empresa familiar mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão.

O ideal é ser executada uma combinação de fatores, que envolvem um projeto de sucessão que se adequa a realidade de cada empresa, trabalhando sobre propostas que possam servir melhor para cada organização e seus colaboradores, levando em conta uma análise de todos os aspectos administrativos e organizacionais.

No caso da empresa do estudo é preciso ter uma maior transparência do patrono para com seus herdeiros e vice e versa.

Assim como um planejamento mais adequado das responsabilidades e direitos de cada um dos herdeiros.

1. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- B. Pesce. **a menina do vale**. São Paulo : Enkla Editora 2012
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989
- C. M. Wizard. **vencendo a própria crise**. Rio de Janeiro: record ,1993
- DONNELEY, R.G., **The family Business**, *Harvard Business Review*, Vol. 42, n.4, ago 1964.
- GERSICK, Kelin et al. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- L.C.R. Carpinetti. **gestão de qualidade conceitos e técnicas** São Paulo: atlas, 2012 2ª edição
- LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Brasília, n. 7, jun. 1997, p. 15-18
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. Pioneira, São Paulo, 1978.
- LODI, J.B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1994. 138pp.
- LODI, J.B. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. Pioneira. São Paulo, 1987.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva et al (coordenadores). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- NAVARRO, C. **Dinheiro é um santo remédio**. São Paulo, SP. Ed Gente, 2013.
- NETO, E.R. **ANÁLISE SWOT- Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**.(São Paulo). Tese (MBA)Faculdade Pitágoras. São Paulo 2011.
- NETO, R. S. **Familiar & Sucessão**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 28 out. 2016.
- O. S. Marden. **a iniciação dos negócios**. São Paulo, SP: porto,2000

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

RICA D. **Quem São As Empresas Familiares?** Sala virtual de Quem são as empresas familiares?. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>>. Acesso em 11 out. 2016.>

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares**: dificuldades e ações preventivas, Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 4, p.23-36, 1991.

WERNER, R. A. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri, SP: Manoele, 2004.