

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Anderson André de Oliveira

**EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE SÃO LUIS DE MONTES BELOS:
CARACTERIZAÇÃO E PROCESSO DE SUCESSÃO NO SETOR DE COMÉRCIO,
INDÚSTRIA E SERVIÇOS**

GOIÂNIA

MARÇO DE 2014

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Anderson André de Oliveira

**EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE SÃO LUIS DE MONTES BELOS:
CARACTERIZAÇÃO E PROCESSO DE SUCESSÃO NO SETOR DE COMÉRCIO,
INDÚSTRIA E SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria, como requisito à obtenção do Título de Mestre, sob orientação da profa. Heliane Prudente Nunes.

**Linha de Pesquisa:
Gestão Estratégica de Empreendimentos**

GOIÂNIA

MARÇO DE 2014

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

O48e Oliveira, Anderson André de

Empresas familiares na cidade de São Luis de Montes Belos:
caracterização e processo de sucessão no setor de comércio,
indústria e serviços / Anderson André de Oliveira. – 2014. 98 f.

Dissertação (mestrado em Desenvolvimento Regional) —
Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2014.

Orientação: Prof. Dr^a. Heliane Prudente Nunes.

Bibliografia: 86 -89.

1. Empresa Familiar. 2. Empreendedorismo. I. Título.

CDU: 658.11(817.3)

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Anderson André de Oliveira

**EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE SÃO LUIS DE MONTES BELOS:
CARACTERIZAÇÃO E PROCESSO DE SUCESSÃO NO SETOR DE COMÉRCIO,
INDÚSTRIA E SERVIÇOS**

AVALIADORES:

Profa. Dr^a Heliane Prudente Nunes (Orientadora) – ALFA

Prof. Dr. Eduardo Gusmão de Quadros – PUC/GO

Prof. Dr. Cleyzer Adrian da Cunha - ALFA

**GOIÂNIA
MARÇO DE 2014**

Este trabalho é dedicado a Deus, que tem me proporcionado oportunidades infinitas. Às pessoas que diretamente contribuíram para esta conquista, meus maiores incentivadores: meus pais, meus amigos e minha noiva. Em especial aos meus primos Osvaldo Araújo e Carlos Araújo que despertaram em mim o desejo de percorrer essa jornada. E, por fim a minha Mestre e Orientadora Prof^ª. Dr^ª. Heliane Prudente Nunes por ter acreditado na minha pesquisa e ter me conduzido e apoiado.

À Deus, O Grande Arquiteto do Universo, por existir e permitir-me este momento.

À meus pais, João Batista de Oliveira e Cecília Maria Costa de Oliveira, pelo amor familiar.

À minha noiva, Denisa, por fazer parte da minha vida, com muito amor e carinho.

Ao meu filho Breno, razão das minhas conquistas e inspiração para minha vida.

O meu amor por vocês é o que tenho de mais suave, mais terno e mais infinito...

Aos meus amigos pela eterna compreensão e apoio.

Aos meus Mestres, por terem me conduzido para o caminho do conhecimento.

Ao coordenador do mestrado, Dr. Fernando Negret Fernandez, que contribuiu com sugestões para a elaboração da presente pesquisa.

Os progressos obtidos por meio do ensino são lentos; já os obtidos por meio de exemplos são mais imediatos e eficazes.

Sêneca

RESUMO

OLIVEIRA, Anderson André. **Empresas Familiares na Cidade de São Luis de Montes Belos**: Caracterização e Processo de Sucessão no Setor de Comércio, Indústria e Serviços. Dissertação de Mestrado, 2014. 98 fs. Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2014.

Responsáveis por grande parte da produção e geração de riqueza do Brasil as empresas familiares compõem um cenário nada satisfatório: o de um alto índice de mortalidade empresarial à medida que vão ultrapassando gerações. Com a finalidade de promover a sustentabilidade e a longevidade desses empreendimentos em São Luís de Montes Belos, busco por meio desta pesquisa analisar as perspectivas de sucessão de três empresas familiares dos setores de comércio, indústria e serviços, avaliando o grau de sistematização e utilização de ferramentas administrativas, bem como suas intenções em relação à sucessão, tendo como referência boas práticas da gestão de empreendimentos e planos que objetivem a perpetuidade dessas organizações. Para tal, foram abordados neste estudo pensamentos e conceitos de diversos autores que corroboraram para o desenvolvimento e compreensão do assunto estudado. Tal fundamentação teórica aliada à metodologia aplicada com caráter qualitativo, proporcionara condições para a realização da pesquisa de campo com os fundadores das três empresas escolhidas com base nas suas relevâncias para seus respectivos segmentos. Como consequência da pesquisa pôde ser verificado, entre outras conclusões apresentadas no trabalho, que o perfil de gestão dos fundadores das empresas familiares da cidade de São Luís de Montes Belos não se sustenta em conhecimentos técnicos necessário a se construir um bom plano de sucessão. Observou-se que os fundadores têm como base os aprendizados adquiridos dia-a-dia com o trabalho, onde muitas vezes se apoiam em técnicas mal elaboradas ou executadas comprometendo a longevidade dos negócios.

Palavras chaves: Organizações familiares; profissionalização; sucessão; governança corporativa; sucesso.

ABSTRACT

Family Business in the City of Sao Luis de Montes Belos : Characterization and Succession Process in Industry Commerce, Industry and Services . Dissertation, 2014. 98 fs . Masters in Regional Development Faculdades Alves Faria . Goiânia , 2014.

Responsible for much of the production and generation of wealth in Brazil the enterprises compose a family unsatisfying scenario: a high index of death business as they overcome generations . With finally promote sustainability and longevity of these projects in São Luis de Montes Belos , is seek - through this research analyze perspectives of succ sectors , assessing the degree of systematization and use of tools administrative as well as its intentions in relation to the succession , having as reference good management practices and projects plans that aim perpetuity of these organizations . To this end , it was realized study this thoughts and concepts of many authors who corroborated on the development for and understanding of the subject studied . This combined theoretical foundation The methodology applied qualitative, provided conditions for the realization of the field survey of the founders of the three companies chosen based on their relevance to their respective segments . As a consequence of pesquisapôde be found , among other conclusions presented in the paper , that the management profile of the founders of family businesses in São Luis de Montes Belos does not hold in its entirety in need to build a good succession plan expertise . It was observed that the founders are based on the learnings acquired day - to-day work , where a lot of often rely on poorly designed or executed compromising a long business techniques .

KEYWORDS : Family organizations. Professionalization. Succession. Corporate governance and services.

LISTA DE ABREVIATURAS

AGENFA – Agência Fazendária
BCG – Bacillus Calmette Guérin
BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas
CELG – Centrais Elétricas de Goiás
CEP – Código de Endereçamento Postal
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FOB - Free On Board
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDM – Índice de Desempenho dos Municípios
IMB – Instituto Mauro Borges
JBS – José Batista Sobrinho
LBR – Lácteos Brasil
PIB – Produto Interno Bruto
PwC – PricewaterhouseCoopers
REOP – Região Operacional
SANEAGO – Saneamento de Goiás
SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SINDISEM - Sindicato dos Servidores Municipais
SINTEGO – Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Modelo de três círculos nas empresas familiares.....	18
Figura 02: As três características básicas para um bom sucessor.....	27
Figura 03: Mapa do Estado de Goiás ilustrando a posição geográfica do município de São Luis de Montes Belos.....	46
Figura 04: Mapa do município de São Luis de Montes belos.....	47
Figura 05: Foto aérea da cidade de São Luis de Montes Belos em 1999.....	48
Figura 06: Avenida São Domingos, uma das principais avenidas comerciais da cidade em 2013.....	51
Figura 07: Laticínios Morrinhos em 2009.....	53
Figura 08: Entrada principal do Laticínios Montes Belos	68
Figura 09: Fachada da Luiz cor materiais para construção.....	71
Figura 10: Fachada da Eletro refrigeração Jales.....	74

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01: Produto interno bruto do município de São Luis de Montes Belos a preços correntes.....	56
Gráfico 02: Taxa de crescimento geométrico populacional do município de São Luis de Montes Belos.....	57
Gráfico 03: Pecuária do município de São Luis de Montes Belos.....	58
Gráfico 04: Produção agrícola do município de São Luis de Montes Belos.....	59
Gráfico 05: Produção de leite no município de São Luis de Montes Belos.....	60
Gráfico 06: Balança comercial do município de São Luis de Montes Belos.....	61
Gráfico 07: Produção mineral do município de São Luis de Montes Belos.....	62
Gráfico 08: Participação dos setores na geração de emprego no município de São Luis de Montes Belos.....	64
Gráfico 09: PIB Brasil x Construção civil (variação %) – 2004/2013.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Estrutura de vantagens da empresa familiar.....	28
Quadro 02: Critérios de avaliação entre profissionalização real e imperfeita.....	41
Quadro 03: Processo de fundação: início, fundador, local, gestor atual.....	94
Quadro 04: Elementos motivadores da fundação e especialidade.....	94
Quadro 05: Dificuldades enfrentadas pelas empresas.....	94
Quadro 06: Aperfeiçoamento dos colaboradores.....	95
Quadro 07: A discussão sobre o tema sucessão na empresas.....	95
Quadro 08: Critérios utilizados para a escolha do provável sucessor.....	95
Quadro 09: Temores dos fundadores sobre o futuro das empresas.....	95
Quadro 10: Lançamento de novos produtos e serviços pelas empresas.....	96
Quadro 11: Processo de decisão no modelo atual de gestão.....	96
Quadro 12: O planejamento estratégico das empresas.....	96
Quadro 13: O perfil dos prováveis sucessores das empresas.....	96
Quadro 14: Os critérios para efetuar retiradas por parte das empresas.....	97
Quadro 15: Os sistemas de controles gerencias das empresas.....	97
Quadro 16: As ações de marketing das empresas.....	97
Quadro 17: Ocupação de cargos estratégicos dentro das empresas.....	98
Quadro 18: Política para a preparação de sucessores.....	98
Quadro 19: A inclusão de profissionais não pertencentes às famílias no quadro gerencial das empresas.....	98
Quadro 20: A profissionalização da gestão.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Perfil das empresas em atividade no município de São Luis de Montes Belos....	63
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1. EMPRESAS FAMILIARES.....	17
1.1. Posições teóricas acerca das empresas familiares.....	17
1.2. Caracterização de empresas familiares.....	21
1.3. Gestão familiar e suas competências.....	22
1.3.1. Gestão e Governança.....	23
1.3.2. Cultura Organizacional.....	25
1.4. Vantagens e desvantagens da empresa familiar.....	28
1.5. Profissionalização da empresa familiar.....	32
1.6. A profissionalização e o processo de sucessão da empresa familiar.....	36
2 SÃO LUIS DE MONTES BELOS: CENTRO ECONÔMICO DA MICRORREGIÃO DE ANICUNS.....	45
2.1 Origens históricas.....	45
2.2 Aspectos físicos.....	47
2.3 Identificação dos setores comercial, industrial e de serviços.....	49
2.3.1 A agropecuária.....	49
2.3.2 O comércio.....	50
2.3.3 A industrialização.....	52
2.3.4 Bancos, entidades de fiscalização e infra-estrutura.....	53
2.4 Indicadores econômicos.....	56
3 PROCESSO DE SUCESSÃO DOS SETORES DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS.....	65
3.1 Procedimentos metodológicos.....	65
3.2 Identificação das organizações: Histórico e caracterização.....	66

3.2.1 Laticínios Montes Belos – Origens e expansão.....	66
3.2.2 Luiz cor materiais para construção – Origens e expansão.....	69
3.2.3 Eletro refrigeração Jales – Origens e expansão.....	72
3.3 Avaliação do processo de sucessão.	75
3.3.1 Análise das entrevistas.....	75
3.3.1.1 Processo de fundação.....	75
3.3.1.2 Elementos motivadores da fundação da empresa.....	76
3.3.1.3 Dificuldades encontradas pelas empresas.....	76
3.3.1.4 Aperfeiçoamento dos colaboradores.....	76
3.3.1.5 A discussão sobre o tema sucessão nas empresas.....	77
3.3.1.6 Critérios utilizados para a escolha do provável sucessor.....	77
3.3.1.7 Temores dos fundadores sobre o futuro das empresas.....	77
3.3.1.8 Lançamentos de novos produtos e serviços.....	78
3.3.1.9 Processo de decisão no modelo atual de gestão.....	78
3.3.1.10 O planejamento estratégico das empresas.....	78
3.3.1.11 O perfil dos prováveis sucessores das empresas.....	78
3.3.1.12 Os critérios para efetuar retiradas.....	79
3.3.1.13 Os sistemas de controles gerenciais das empresas.....	79
3.3.1.14 As ações de marketing das empresas.....	80
3.3.1.15 Ocupação de cargos estratégicos dentro das empresas.....	80
3.3.1.16 Política para a preparação de sucessores.....	80
3.3.1.17 A inclusão de profissionais não pertencentes às famílias no quadro gerencial das empresas.....	81
3.3.1.18 A profissionalização da gestão.....	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
SUGESTÕES.....	84

REFERÊNCIAS.....	86
LISTA DE ENTREVISTADOS.....	90
APÊNDICE A: Roteiro das entrevistas.....	91
APÊNDICE B: Respostas dos entrevistados.....	94

INTRODUÇÃO

Segundo dados divulgados pela revista HSM Management (2003) de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à 2ª geração, 15 à 3ª geração e quatro à 4ª geração. Além do mais, apenas 15% dos herdeiros dos maiores empresários do Brasil, do século passado permanecem no mundo dos negócios. Estes dados suscitaram o interesse em conhecer a realidade das empresas familiares em São Luis de Montes Belos, buscando compreender se elas também se enquadram nessa estatística e se existe por parte dos empresários a preocupação em preparar seus futuros sucessores.

Para tanto o presente trabalho propôs investigar três empresas familiares instaladas na cidade de São Luis de Montes Belos, sendo uma no setor de serviços, outra no setor industrial e a última no comércio.

A pesquisa proposta define como objetivo geral analisar o processo de sucessão familiar das empresas comerciais, industriais e de serviços na cidade de São Luís de Montes Belos. Como objetivos específicos, procura se analisar teoricamente os conceitos de sucessão de organizações; identificar empresas familiares em São Luís de Montes Belos, para selecionar alguns estudos de caso sobre sucessão; avaliar os aspectos relativos a sucessão das empresas selecionadas para o estudo de caso e definir suas principais necessidades e problemas para obter suas respectivas consolidações no mercado; propor sugestões para melhorar as perspectivas de sucessão.

Na perspectiva metodológica a pesquisa inicia-se como uma revisão bibliográfica sobre organizações familiares, onde, se preocupa em analisar os conceitos defendidos pelos teóricos que se dedicaram a estudar o tema. Utiliza-se também de uma pesquisa de campo, realizada em três empresas familiares localizadas em São Luís de Montes Belos.

Para atingir os objetivos propostos essa pesquisa se enquadra na modalidade de natureza exploratória por levantar questões do processo sucessório nas empresas familiares, visando aprimorar idéias e encontrar soluções. Ela também se caracteriza como descritiva, uma vez que apresenta os resultados coletados e suas respectivas análises, para responder o problema apresentado.

A estrutura do trabalho está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo, foram abordadas as concepções teóricas acerca das empresas familiares, a caracterização de empresas familiares, a gestão familiar e suas competências, governança, cultura organizacional, as vantagens e desvantagens das empresas familiares e o processo de

profissionalização e sucessão dessas empresas. Para tanto foi utilizado referências bibliográficas de autores consagrados estabelecendo um debate teórico sobre suas posições conceituais sobre o tema. A pesquisa bibliográfica contempla o estudo de fontes impressas, livros e artigos referente ao tema, permitindo o necessário suporte teórico-científico ao estudo.

O segundo capítulo aborda as origens históricas de São Luis de Montes Belos, suas características atuais e sua importância regional, bem como demonstra sua relevância econômica através de seus setores industriais, comerciais, e de serviços, sem desconsiderar a agropecuária, tão significativa nessa região.

No capítulo três foram caracterizadas três empresas familiares de três diferentes setores da economia: Eletro refrigeração Jales, que atua no setor de serviços, onde, oferece manutenção e reparação de equipamentos de refrigeração e ar condicionado; Luiz Cor materiais para construção, destacada loja de revenda de materiais de construção, onde, oferece produtos do básico ao acabamento e o Laticínios Montes Belos, indústria especializada na produção de diversos produtos lácteos. Também dentro desse capítulo foi exposta a discussão dos dados coletados nessas empresas pesquisadas, bem como o resultado da análise, conforme pesquisa aplicada. O critério utilizado para a escolha dessas empresas foram suas posições de destaque em seus respectivos segmentos. O Laticínios Montes Belos se apresentou como o quarto maior contribuinte de Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) no município em 2012 segundo a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás (Sefaz GO). A Luiz cor materiais para Construção e a Eletro refrigeração Jales foram eleitas as marcas mais lembradas pela população montebelense no ano de 2012 segundo a Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) do município de São Luis de Montes Belos.

Por fim, de forma conclusiva foram apresentadas as sugestões e recomendações para futuras pesquisas. O questionário foi o principal instrumento utilizado, constituindo-se de perguntas abertas e fechadas, as quais foram respondidas pelo sócio-fundador, para determinar qual o perfil desejado, as principais características pretendidas pelo sócio-fundador e como vem sendo tratado o planejamento nas organizações.

Espera-se que esta pesquisa possa apresentar uma melhor compreensão relacionada à profissionalização das empresas familiares selecionadas da cidade de São Luis de Montes Belos.

1 EMPRESAS FAMILIARES

1.1 Posições teóricas acerca de empresas familiares.

A significância das empresas familiares no Brasil é inquestionável em diversas esferas: econômica, social, cultural etc. Estudos de Bethlem (2002) afirmam que essas empresas representam cerca de 90% das principais organizações brasileiras, e Leite (2002) descreve que elas são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho. Fundamentado no processo histórico, Bernhoeft (1989) relata que a importância desses grupos empresariais se relaciona diretamente com o processo de transformação do país, com ênfase nos campos político, social e econômico. Particularmente na esfera política, Bernhoeft destaca a participação dos membros da alta administração em instituições de interesse coletivo, como é o caso de associações de classe, e, noutra perspectiva, a sua contribuição na descentralização dos pólos regionais de desenvolvimento. No aspecto social, as organizações familiares destacam-se como importantes geradoras de empregos, como forças motrizes na manutenção e expansão de mercados consumidores e como elemento estratégico de distribuição de renda, fato importante no Brasil, um país reconhecido internacionalmente por seu alto grau de concentração de renda. Lodi conceitua essas empresas da seguinte forma:

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 de família ou com a figura de um fundador, uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar. (1998, p.8)

Sobre a morte das empresas familiares, Oliveira relata:

As principais causas da morte das empresas familiares são: concentração por tradição de um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; brigas de sucessão. (2006, p.14)

A idéia da empresa familiar como sistema começou nos anos de 60 e 70 discutindo problemas como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não profissional, criando-se um modelo conceitual de formação da empresa familiar em dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, sendo que cada um dos subsistemas possuía

seus próprios padrões, normas, regras de admissão e estruturas de valores organizacionais. O surgimento de dificuldades e crises se dava devido ao fato das mesmas pessoas terem responsabilidades em ambos os círculos (como pais e gerentes profissionais), mostrando o grande desafio de suprir ao mesmo tempo os dois subsistemas.

Nos anos 80, Tagiuri e Davis, (1982), citado por Gersick, apresentaram uma distinção crítica entre propriedade e gerenciamento, separando a situação de proprietários que não participam da gestão da empresa e outros que são gestores, mas não possuem participação acionária.

Decorrente desses estudos os autores propuseram o modelo de três círculos descrevendo o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos (gestão, propriedade e família) que interagem e influenciam a gestão da empresa.

Esse modelo demonstra que cada indivíduo pode estar inserido em mais de um subsistema e cada posição (de modo diferente) pode influenciar o desenvolvimento da organização possibilitando o entendimento das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites dentro das empresas familiares.

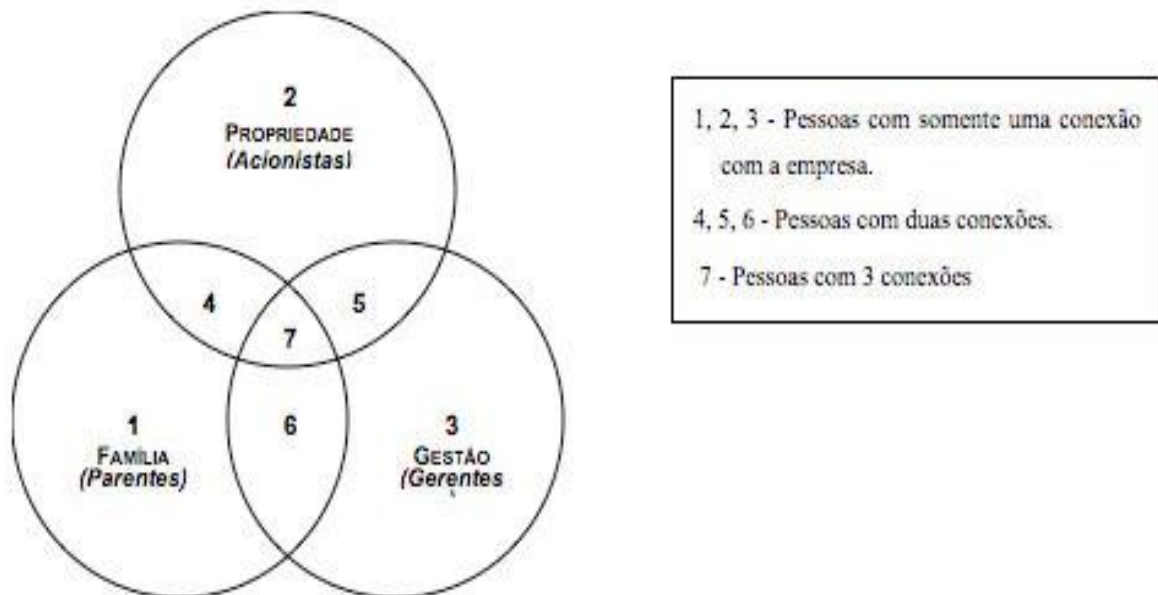


Figura 01 – Modelo dos três círculos nas empresas familiares.
Fonte: Gersick (2006, p.06)

Dessa forma, Gersick afirma:

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os

proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos – 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1. (2006 p.6)

Estudos mostram um elevado nível de mortalidade das empresas familiares: no mundo todo, apenas 15% das empresas familiares conseguem passar o patrimônio para a terceira geração – um número preocupante, principalmente quando observamos que o principal motivo para a acentuação desse índice são os conflitos familiares que, em geral, não são resolvidos de forma correta.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas por qualquer organização familiar é a transição de uma geração para a seguinte. Estudos feitos em 2012 pela PwC (PriceWaterhouseCoopers), uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo com organizações familiares atuando em várias áreas da economia em 35 países constatou o seguinte: 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; 7%, para a quarta geração; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações.

Nos Estados Unidos, segundo a PwC acredita-se que 30% das organizações familiares sobrevivem à mudança para a segunda geração, cerca de 12% passam para a terceira geração e apenas 3% passam para a quarta geração. No Brasil, a situação também se mostra preocupante, apenas 5% das empresas familiares têm chegado à terceira geração.

Que fatores explicariam esse elevado índice de mortalidade das organizações familiares? Em muitos casos, os fundadores estão simplesmente tão envolvidos na administração operacional diária do negócio que não têm condições para planejar o futuro. Muitos empresários também resistem em transferir o controle ou mesmo a administração para seus sucessores, mesmo quando estes já possuem uma boa capacitação. A mesma paixão que os motivou a criar a organização pode impedi-los de se afastar do dia a dia dela ou mesmo dividir a administração da mesma. A escolha do sucessor também pode envolver aspectos bastante emocionais. Se um segundo herdeiro ou parente tiver interesse em assumir a empresa, por exemplo, pode se criar uma dificuldade na escolha do melhor candidato sem ofender os outros membros da família.

Um projeto cuidadoso de sucessão é indispensável para garantir uma transição tranqüila. Um bom plano de sucessão estabelece como ela deverá ser feita e quais critérios deverão ser

utilizados para avaliar quando o sucessor estará capacitado para assumir a função. Isso minimiza muitas questões levantadas pelo fundador quanto à passagem da responsabilidade para um terceiro, e também motiva os herdeiros a trabalharem na organização em vez de optarem por carreiras alternativas como médicos, contadores, músicos entre outros. O planejamento focaria em melhorias para a empresa, enfatizaria que a competência e o profissionalismo são mais importantes do que as relações familiares.

Se surgir divergências entre os membros da família, elas se refletirão na gestão e no controle do negócio – sejam divergências causadas por disputas por dinheiro, por acusações de privilégios ou por conflitos sobre quem deverá suceder os atuais gestores membros da família. Nesse estudo da PwC, constatou-se que a grande maioria (71%) dessas organizações ainda não adotaram nenhum mecanismo para eliminar conflitos entre membros da família, ou seja, a possibilidade das mesmas terem crises futuras de sucessão é grande.

As organizações familiares melhor sucedidas são aquelas em que há harmonia entre a gestão, os sócios e uma dinâmica familiar harmoniosa. Essas organizações tendem a estabelecer acordos claros formalizados por escrito sobre a composição e seleção de executivos, as decisões que exigem votos da maioria e as condições nas quais os componentes da família podem (ou não) fazer parte dos negócios. Além disso, apresenta processos claros de gestão; recrutam executivos no mercado, quando necessário, e avaliam a performance de parentes que trabalham no negócio, assim como o desempenho dos executivos que não fazem parte da família. Dessa forma, profissionalização não implica, necessariamente, na contratação de um diretor ou gerente que não compõe o grupo familiar, e sim a separação das questões familiares na escolha dos membros que trabalharão na empresa.

As questões de propriedade também devem ser tratadas separadamente das questões familiares. As organizações familiares que existem por mais tempo no mercado estabelecem regras sobre como as ações podem ou não ser ofertadas dentro e fora da empresa, e em que condições elas podem ou não ser vendidas – seja para levantar recursos para o negócio da empresa ou para obter liquidez para os membros da família. Em outras palavras, dispõem de instrumentos consistentes para assegurar que o negócio tenha recursos suficientes para crescer, sem deixar de lado o controle familiar.

1.2 Caracterização de empresas familiares

No que se refere às empresas familiares e suas dimensões (capital, família e empresa), o aspecto mais enfatizado é a relação da família com a gestão da organização, o que ocasiona, na grande maioria das vezes, conflitos de poder, de relacionamento e financeiros. Os dois traços mais destacados na caracterização de empresas familiares são: a participação majoritária da família no capital da empresa e de membros da família na gestão do negócio. Cada geração que as administra possui características próprias, que permitem classificá-las como tal.

O início das atividades da empresa é marcada pela primeira geração. O fundador é a figura emblemática nesse estágio. Centraliza todos os conceitos do desenvolvimento da empresa. Estampa a base de toda a estrutura familiar.

Gersick (1997) enfatiza que as empresas novas demonstram duas características comuns. Primeiramente seus diretores-proprietários centralizam tudo, investindo tempo, recursos e energia. A estrutura da empresa é pequena e caracterizada pela informalidade; os processos são semi-definidos e mudados várias vezes. A outra característica é que, na maioria das vezes, a empresa tem como foco um produto único e busca um nicho de mercado para se estabelecer. Os problemas encontrados pelas empresas familiares nesse estágio são: a mistura do caixa da empresa com o caixa da família, patrimônio da empresa utilizado para objetivos particulares e decisões da família acima das decisões da empresa (GARCIA, 2001). Preparar os herdeiros naturais para terem atribuições de sócios ou assumirem cargos estratégicos na organização é prática comum nas famílias empresariais. A primeira geração precisa dar seqüência nos projetos, procurando formas de continuação do negócio com herdeiros ou técnicos qualificados que reúnam as condições de apresentarem resultados.

A segunda geração tem como característica a sociedade entre irmãos. Garcia (2001, p. 190) cita que a “pulverização do capital começa a tornar complexa a convivência societária”. Nesse contexto a empresa passa a ser o foco principal e o fundador se transforma em uma figura secundária. A empresa se desenvolve, e os novos integrantes da família passam a fazer parte da administração da empresa como acionistas, sócios ou na função de supervisão, gerência e diretoria. Pontos complicados surgem na “sociedade entre irmãos”, mas a maior complexidade está na expansão/formalização da empresa. Para se desenvolver a organização

familiar precisa reinvestir seus lucros. Para Gersick (1997), nesse estágio as famílias enfrentam questões difíceis, uma vez que têm necessidades presentes e futuras de capital.

Na segunda geração surgem necessidades de mudança na estrutura da empresa e na gestão dos negócios. As mudanças atingem os colaboradores. Os funcionários mais antigos alimentaram no decorrer dos anos uma relação informal e criaram vínculos de amizade com o fundador. Ussman (2004) evidencia que, enquanto as gerações antigas valorizam a lealdade, a estabilidade e a segurança, os novos desejam profissionalismo, mudança, desenvolvimento.

A terceira geração tem uma propensão para uma concentração de primos como membros da família empresária. Gersick e outros (1997) descrevem-na como uma empresa familiar complexa, com muitas gerações e de propriedade de primos, que atingiu um alto estágio de desenvolvimento.

As dificuldades colocadas à terceira geração são iguais aos demais tipos de composição familiar. Uma das características das organizações administradas por membros desse estágio é que, enquanto estava na segunda geração, um pequeno número de pessoas da família trabalhava na empresa, ao passo que na terceira geração ocorre à concentração de capital nas mãos dos membros que continuam ativos.

O destino da empresa depende da adequação de cada membro e de sua forma de operar. Ussman (2004) aduz que a organização, os produtos e os mercados esgotam-se ou alteram-se, o que representará sempre um desafio para cada nova geração familiar.

1.3 Gestão familiar e suas competências.

Comumente, a organização familiar nasce da iniciativa de um empreendedor, seguindo uma ideia, um sonho ou desafio de vida. Boa parte dessas empresas foram criadas por seus fundadores com o intuito de desenvolver um negócio pensando nos seus filhos. Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 64), “o nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio”.

O foco do fundador quando empreende seu negócio é gerar lucros e crescer, além de fazer com que a empresa consiga buscar seu caminho de sucesso enquanto está no comando e quando for repassada ao seu sucessor. A grande maioria das organizações familiares tem o próprio dono como principal administrador, o que, na maioria das vezes, pode desenvolver problemas na administração. Sobre isso, Freitas e Frezza (2005) evidenciam que, em muitas

organizações familiares, o administrador deve conseguir separar os interesses da empresa e da família, buscando reduzir as diferenças entre família e negócio.

A separação dos interesses possibilita ao gestor um equilíbrio na gestão da organização e dos interesses familiares. A administração da organização familiar exige mecanismos que descentralizam o poder, para que, futuramente, a gestão da organização não tenha conflitos entre colaboradores e membros da família. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), a descentralização é estabelecida com o objetivo de delegar as atividades de gestão e das operações da empresa a um corpo administrativo profissionalizado, sendo ele conhecido ou não da família. Entretanto, o processo de descentralização do poder nas organizações gera mudanças nas maneiras de gerir, estruturar e planejar as suas estratégias.

Normalmente, as transformações implementadas pelos proprietários das organizações nascem devido a algum problema encontrado no trabalho ou a uma instabilidade financeira. Para Moraes (2009), essas transformações podem ser de difícil aplicação na maioria das organizações de pequeno porte, por isso faz-se necessário buscar mudanças de fácil aplicação e que sejam gradualmente implementadas, para que à empresa possa colher resultados mais satisfatórios.

1.3.1 Gestão e Governança

A governança na organização familiar nasceu através do conceito de governança corporativa. Para Bornholdt (2005, p. 26), “o sentido mais conhecido da governança corporativa se refere à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo decisório da gestão, principalmente em relação à proteção dos acionistas”. Este tipo de governança visa apresentar a relevância da utilização de procedimentos técnicos na tomada de decisões de uma organização, para que proprietários e sócios se certifiquem de que as decisões serão tomadas conforme os mecanismos estabelecidos.

Entretanto, a governança nas organizações familiares devem ser mais cuidadosas, pois as atividades realizadas entre os membros da família pode gerar conflitos entre administradores, familiares e herdeiros. Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as organizações familiares, embora tenham suas particularidades, devem desenvolver um programa de governança ajustado às suas características, considerando todos que estão nela envolvidos.

Para que a implantação ocorra sem maiores transtornos, Bornholdt (2005) argumenta que esta deve começar com um sistema de gestão empresarial baseado no planejamento estratégico.

O planejamento estratégico de uma organização familiar vem se tornando cada vez mais essencial, pois foca no futuro da empresa e da família que a gere. Para Oliveira (1999, p. 49), “o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes”. O planejamento serve como a bússola que orienta a empresa. Considerando o que foi planejado, fica mais fácil à família administradora conduzir os processos, controlar seus custos e o desenvolvimento dos projetos, para executar tudo que foi avaliado no planejamento. Para ocorrer de forma satisfatória, no planejamento deve se considerar alguns elementos como o cenário onde a organização se encontra, as ameaças e oportunidades que surgem, os pontos fortes e fracos da organização. Bornholdt (2005) menciona três principais itens críticos estratégicos, que são: tecnologia (capacidade de atualização tecnológica e seu desenvolvimento a longo prazo), capital (a demanda de capital para o crescimento ou para investimentos) e gestão (a gestão e a necessidade de pessoas para uma administração competente).

Com o objetivo de estabelecer o controle da organização familiar, criou-se o conselho familiar que, na concepção de Casillas, Vázquez e Díaz (2007), deve ser composto por membros da família que se reuniriam para discutir políticas e mecanismos capazes de enfrentar possíveis dificuldades que possam surgir devido a conflitos entre objetivos empresariais e familiares. O conselho de família, de acordo com Bornholdt (2005, p. 95), “é um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresarias e seu interrelacionamento com os sistemas societários e empresarias”, e que, segundo o mesmo autor, “a escolha dos conselheiros familiares geralmente obedece a critérios associados à participação de capital nas empresas” (BORNHOLDT, 2005, p. 95).

Para o controle do planejamento estratégico as organizações familiares de grande porte desenvolveram conselhos administrativos, sendo que, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), o conselho de administração é o organismo de controle para que o comportamento dos altos executivos esteja alinhados conforme os interesses dos familiares. “O objetivo do conselho de administração é ‘mostrar’ aos conselheiros uma ideologia que objetive o alinhamento das atitudes e das condutas de acordo com as das famílias sócias” (BORNHOLDT, 2005, p. 114). Não obstante esses autores referirem-se às organizações familiares de grande porte, compreende-se, no âmbito deste estudo, que, analogamente, as empresas familiares de pequeno porte também podem utilizar a figura do conselho

administrativo, entretanto, de um modo mais flexibilizado, ou seja, no formato de um comitê gestor.

Utilizando a governança e o controle efetuado de forma correta e eficaz, a empresa familiar alinha-se na direção correta para uma boa gestão, tanto organizacional quanto familiar.

1.3.2 Cultura Organizacional

As organizações, quando nascem, já desenvolvem uma cultura histórica vinda da família, seus hábitos, costumes, crenças, seus princípios e valores. Segundo Bornholdt (2005, p. 20), “a cultura organizacional é iniciada pela história por meio de mitos e atos heróicos; pela ideologia das crenças e valores, pela filosofia da prática das éticas, pelo negócio e suas particularidades e pelos ritos e atos pautados e repetitivos”. Para Oliveira (1999, p. 40), “a cultura organizacional é ilustrada pelo grupo de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”.

Toda organização familiar não pode deixar de lado essa cultura da empresa, pois é ela que formata a personalidade da organização, demonstrando para os consumidores e clientes como são as operações dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos. Bornholdt (2005) argumenta que a cultura organizacional cria os vínculos e os laços que geram a interligação dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão vinculados a uma organização empresarial.

Os vínculos familiares na empresa efetivam cada vez mais o poder da cultura organizacional. A formação da cultura, conforme Mincer (2009), é dada pelo compartilhamento de vivências e pela realização de um aprendizado em comum, principalmente por quem lidera a empresa. Essas pessoas vão construindo e compartilhando seus valores, passando de uma soma de sujeitos para um grupo de indivíduos que possuem os mesmos sentimentos e valores. A medida em que o grupo percebe estar mais experiente em relação a problemas enfrentados, passam a desenvolver princípios que fundamentam o crescimento de todos os membros da organização. As empresas alcançam o fornecimento necessário da sua cultura por muito tempo, devido ao modo de conduzir suas decisões e a evolução implantada dentro da vida de seus colaboradores no contexto pessoal e profissional. Os principais propagadores da cultura organizacional de uma empresa para os consumidores são os colaboradores e as famílias da mesma. Diz Bornholdt (2005, p. 20), “a evolução da

cultura organizacional em torno da empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem”. A evolução dessa cultura só poderá acontecer, se houver a figura de um grande líder. Conforme enfatiza Segrè (2009), deve-se fornecer o que for necessário para este líder continuar no poder por um período necessário, de forma que seja formada uma cultura adequada segundo suas predileções e estilos. Infelizmente nem sempre se recebe novos colaboradores com um nível de conhecimento favorável para a empresa e com uma bagagem cultural organizacional. Dessa forma é importante que aconteça um processo de formação para este novo colaborador, levando-o a conhecer a importância dos princípios e valores que a empresa acredita ser importante. Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p.36), “[...] é preciso uma intensa e, às vezes, prolongada convivência entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporam”.

É muito importante enobrecer a inclusão de um novo colaborador com a vivência com o grupo de colaboradores que já desenvolvem um trabalho de fidelidade com a empresa a tempos e até mesmo que já tenham uma certa intimidade com os familiares dos colaboradores da empresa e que já tem um entendimento da importância dos princípios e valores ensinados pela associação no seu dia-a-dia.

Pode-se dizer que competência é a capacidade que um determinado trabalhador tem em desenvolver habilidades de gestão em uma organização familiar, com conhecimento suficiente da estrutura da empresa e essencialmente de seus valores.

De acordo com Parry (1996) a definição de Competência Empresarial é:

Uma agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (1996, p. 48). Dessa forma, para que o administrador consiga obter competência empresarial, ele necessita possuir três critérios essenciais para uma carreira de resultados, conforme a figura 02.

Conforme demonstrado na figura 02 por Souza-Silva (2006), primeiramente para adquirir competência empresarial o indivíduo deve ter a vocação empresarial. O sucessor ou membro da família deve ter prazer (gostar) de administrar e deve desejar fazer isso com a empresa da família.

A etapa seguinte para a competência empresarial descreve que o sucessor precisa possuir habilidade conceitual, ou seja, o mesmo precisa desenvolver um arcabouço teórico gerencial consistente.

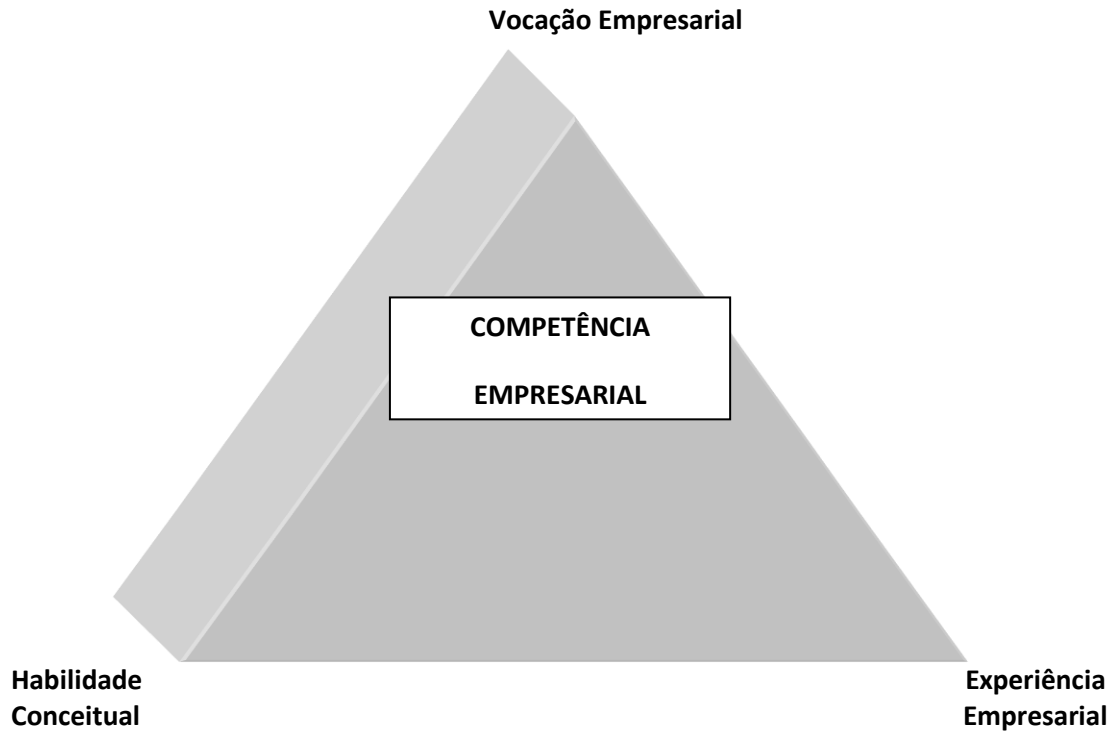


Figura 02 – As três características básicas para um bom sucessor.

Fonte: Souza- Silva (2006, p.49)

O último elemento que o sucessor deve possuir é a experiência empresarial. Comumente o filho que deseja suceder o pai na gestão da empresa familiar deve possuir bom conhecimento prático sobre o negócio.

Se o sucessor conseguir integrar esses três elementos do triângulo de Souza-Silva suas probabilidades de obter sucesso na gestão da empresa aumentam significativamente. Dessa forma, pode-se afirmar que a união desses três elementos é que determinam a eficiência na administração da organização.

Fundamentalmente é vital que novos sucessores se preocupem com o processo de sucessão no momento em que gozarem de um bom vigor físico e intelectual para que possam trocar experiências com os sucessores no dia-dia da organização, contextualizando tudo isso dentro de um processo meticulosamente planejado. Dessa forma os sucessores terão a oportunidade de conhecerem os vários níveis e as particularidades dos negócios ao longo desse processo.

Assim, o processo sucessório planejado é indispensável para que a organização minimize consideravelmente os riscos dessa etapa tão delicada que é a passagem do bastão de um patriarca para seu sucessor.

1.4 Vantagens e desvantagens da empresa familiar

As organizações familiares apresentam algumas vantagens administrativas em relação às organizações não familiares. Como vantagens, podemos destacar que os membros da família trabalham com um nível de motivação maior, e a preocupação com o longo prazo é bem mais nítida. A perpetuidade muitas vezes sobrepõe à lucratividade. LONGENECKER (2007) relacionam as sete vantagens essenciais de um empreendimento familiar.

Quadro 01: Estrutura de vantagens da empresa familiar.

Estrutura de vantagens da empresa familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da família tem forte motivação para trabalhar pelo sucesso da empresa. • Desenvolvimento do conhecimento específico sobre a empresa entre os membros da família. • Foco no longo prazo. • Custos reduzidos dos sistemas de controle. • Capacidade de usar o componente familiar nas promoções. • Relacionamentos sociais compartilhados entre os membros da família. • Preservação da reputação da empresa com base na manutenção de padrões elevados.

Fonte: LONGENECKER (2007, p. 86)

O conhecimento específico e a auto motivação sobre o negócio e a boa relação entre os membros da família são elementos vitais para que a empresa familiar seja competitiva. Outro elemento importante a ser considerado é o compartilhamento do capital social da empresa com os membros mais jovens da família. Dessa forma a empresa estabelece as perspectivas de curto prazo com as perspectivas de longo prazo, garantindo a continuidade da organização. A

ligação do nome da família com os aspectos comerciais requer uma preocupação mais acentuada em relação aos padrões morais e éticos, uma vez que o comportamento comercial se relaciona diretamente com a imagem social da mesma. Quando os membros da família preenchem os postos mais importantes da organização também se reduzem os investimentos em sistemas de segurança visando o resguardo patrimonial, assim como maiores fiscalizações da prática operacional (Longenecker, 2007).

Segundo Lodi (1987) alguns aspectos são considerados como forças e vantagens da empresa familiar:

- 1- A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.
- 2- O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. O nome pode ser tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco ou forte circulação em Brasília.
- 3- A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma.
- 4- A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.
- 5- O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução.
- 6- Sensibilidade social e política de grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
- 7- As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais (Lodi, 1987, p. 5).

Lodi destaca os valores inerentes à família que contribuem de forma destacada para o bom êxito dos negócios. Entre esses valores o autor evidencia a lealdade dos colaboradores com os dirigentes e o peso do nome da família entre as entidades governamentais e sociais. As tomadas de decisões dessas organizações conseguem se dar de forma bastante ágil, uma vez que seus níveis hierárquicos se dão em no máximo três ou quatro níveis, dessa forma encontramos uma das maiores vantagens competitivas dessas organizações.

Por outro lado alguns autores consideram algumas desvantagens das empresas familiares. Para o autor John L. Ward em sua entrevista ao Jornal USA Perspectivas Econômicas algumas desvantagens da empresa familiar são destacadas:

As empresas controladas por poucas pessoas podem ficar isoladas e alheias às realidades do mercado. Buscar o conforto pessoal e abrir mão da transparência pode levar a estratégias pouco inovadoras, nenhum planejamento para o sistema de sucessão e estagnação organizacional. E brigas sem controle entre os proprietários podem ser catastróficas para a empresa familiar (2005, s/p).

As possibilidades das empresas familiares encerrarem suas atividades, perdendo a conexão com o ambiente externo, se desatualizando do mercado competitivo são enormes, sendo sinalizadas por teóricos da administração como desvantagens e fraquezas. Ao se preocuparem com a tranquilidade pessoal, os administradores familiares não se atentam para a transparência, deixando de lado a inovação de seus processos, o que pode conduzir a organização para sua estagnação. A ausência de um plano de sucessão e os conflitos entre os componentes da família pode acarretar a morte da organização.

Para Lodi (1987, p.4) a organização familiar se expõe a algumas vulnerabilidades:

- 1- Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
- 2- Uso indevido dos recursos da empresa por membro da família transformando a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
- 3- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
- 4- Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- 5- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Vale destacar que os constantes conflitos entre os membros da família, família versus empresa, termina com a sangria financeira da empresa. A falta de nitidez entre o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio da família se transforma em um elemento venenoso para a organização. Isso acontece devido a falta de planejamento administrativo e financeiro e assessoria contábil. Essa falta de planejamento e acompanhamento resulta na dificuldade de se apurar o lucro, dessa forma, a organização fica sem referência para tomar

qualquer decisão estratégica ou corrigir algum problema. Os problemas nas outras áreas também se tornam latentes, sem plano de marketing a empresa não se aperfeiçoa na área comercial e nem inova em seus canais de distribuição, pois a mesma não possui referências e nem parâmetros de excelência. Os fatores para uma provável promoção e as perspectivas de ascendência na organização se limitam aos membros da família, fazendo com que os demais colaboradores não consigam construir um envolvimento maior com os resultados da empresa.

Um elemento a considerar é que o administrador familiar representa o patrimônio, seja nas rotinas gerenciais diárias ou no aspecto estratégico da organização, isso por poder ligar a administração com o controle acionário.

E importante destacar que a diferença de ser um profissional da administração ou de ser um membro da família é que, o gestor profissional toma decisões considerando os aspectos técnicos, racionais e objetivos, e na gestão familiar são considerados nessas decisões elementos afetivos e emocionais.

Nos anos 80 existia um dilema entre emoção e razão, conforme afirma Werner:

Indiscutivelmente, a emoção tomava conta dos negócios. Um dos grandes tabus da gestão familiar é a profissionalização. Sob a premissa de que a competência tem mais valor que o vínculo familiar, há quem defenda que um profissional da família é menos competente que um profissional contratado. É leviana a afirmação de que uma empresa profissional é aquela que não possui membros da família na gestão. Pelo contrário, o que se percebe atualmente como tendência no universo das empresas familiares é uma desaceleração do processo de profissionalização na contratação de terceiros ao mesmo tempo em que, no primeiro e segundo escalões, membros da família são treinados para serem os melhores executivos e para que o patrimônio continue sob a gestão da própria família (2004, p.4)

É imprescindível que as organizações incluam em seus quadros pessoas capacitadas tecnicamente para os cargos estratégicos. De certa forma é importante considerar que a sobrevivência de um empresa familiar depende mais de um gestor familiar do que de um profissional de mercado, exatamente por causa do vínculo familiar e do envolvimento emocional e pessoal que o primeiro possui.

Uma boa administração é vital para que se tenha sucesso em qualquer atividade empresarial, a empresa familiar não está fora desse contexto. Assim, a implantação de técnicas gerenciais propícias podem amortecer boa parte dos problemas dessas organizações.

Longenecker (2007) cita algumas “boas práticas” apresentadas pelo professor e codiretor do Centro para empresas familiares da Kellogg School of management, da Northwestern University, John L.Ward:

1. Estimular modos novos de pensar e reciclar entendimentos estratégicos.
2. Atrair e manter gestores excelentes que não façam parte da família.
3. Criar uma organização flexível e inovadora.
4. Criar e conservar capital.
5. Preparar sucessores para assumirem a liderança.
6. Explorar a vantagem exclusiva de possuir uma empresa familiar.

A organização familiar é um negócio, inserido em um mercado competitivo, destaca Longenecker (2007). A organização familiar conseguirá ter uma boa administração se implementar essas e outras práticas na empresa. A desconsideração dessas práticas pode desencadear conflitos nas relações familiares, gerando situações difíceis de serem resolvidas no futuro.

1.5 Profissionalização da empresa familiar

Para que a empresa possa adquirir práticas administrativas dentro de um conceito racional, moderno e menos pessoal possível é necessário que haja uma preparação profissional. Deve-se adotar um conjunto de leis de comportamento e da transferência de contratação patriarcal para um modelo de contratação técnico, fazendo assim que a empresa se torne mais profissional e em contrapartida venha expandir melhor seu trabalho.

Quando se trata de empresas familiares esse processo é um pouco mais complicado, devido à dificuldade de conhecer o ramo empresarial na íntegra, ou seja, buscam a mudança no modo de gerir sua empresa ou estão sujeitas a serem esmagadas pela competitividade. É realidade ver a grande dificuldade que tem passado as empresas familiares em busca por uma nova estrutura, principalmente quando se trata da continuidade da empresa, por falta de formação dos herdeiros para assumirem cargos de responsabilidade, fazendo com que os mesmos fiquem sujeitos apenas aos cargos de conselhos de administração.

É fato que aceitar e respeitar ver as empresas de seus parentes sendo gerenciadas por outra pessoa que não faz parte do rol familiar é muito difícil, mas é fundamental para o bom andamento da organização que estes profissionais capacitados tenham a liberdade para desempenhar o seu trabalho e participem do convívio cultural organizacional.

Peter Drucker (1986) ensina que o gerente da empresa familiar é o indivíduo que se coloca entre a família e os colaboradores. Pertencendo ou não do grupo familiar, o gerente contratado deve estar convicto dos resultados esperados pelo seu trabalho, não podendo esquecer que é um requisito fundamental para sua contratação sua competência técnica, persuasão e tolerância em lidar com grupos de interesses definidos e com desentendimentos. O mesmo autor, diz que, não se pode determinar a capacidade do administrador por sua formação ou especialização, mas sim, pela maneira de gerir suas tarefas, em outras palavras, para ser um bom administrador, não basta conhecer as técnicas é preciso saber colocá-las em prática, deixando claro sua segurança no papel que exerce com os resultados esperados.

Ricca (1998) intensifica que, o simples fato de uma empresa familiar passar a autoridade para uma determinada pessoa, não está dando todo poder, mas exige que tenha responsabilidade. A autoridade cresce a medida que se mostra ser merecedor através de confiança e lealdade que o gerente transmite para seus subordinados. De forma que, o bom desempenho do gerente depende do seu profissionalismo de como vai representar e aconselhar o almejado cargo administrativo e de passar com segurança, para que os colaboradores venham a contribuir para atingir as metas proposta pela empresa.

Para que uma empresa familiar não venha ser classificada como incompetente ou mais uma empresa falida é necessário que ela procure formar e capacitar seus profissionais, para que ela venha ser uma empresa familiar inovadora. Segundo Freitas e Frezza (2005, p. 35), “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Esta é uma maneira de desempenho profissional adequado para que possa haver um acordo entre o gerente contratado pela empresa familiar e seus colaboradores, onde se é estabelecido um conjunto de leis para esse grupo de colaboradores.

O processo de desenvolvimento profissionalizante dentro de um empresa familiar tem que ser mantido com um certo cuidado, por ser muitas das vezes, um grande causador de conflitos onde muitos dos sócios, familiares e herdeiros sentem ameaçados. Por estarem muito próximos um dos outros e quando por algum motivo estiverem mal orientados, pode causar grandes problemas para a empresa, principalmente quando se trata de respeitar a hierarquia,

levando até mesmo a futuros problemas quanto a desconfiança em relação aos próprios familiares.

Conforme Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”. Contudo, para Freitas e Frezza (2005), não tem como acreditar que mesmo que uma empresa familiar deixa de ser um negócio e passa a ser um empresa profissional, ela não está livre de sofrer influencias familiares. Mesmo porque se existe qualquer problema quanto a herança, os herdeiros poderão decidir quanto a continuidade da empresa. Sendo que herdeiros desprovidos de conhecimento empreendedor pode fazer com que a empresa afunde de maneira que chegue ao fim do negócio familiar de anos.

Deste modo, é aconselhável que para que a empresa familiar não venha a chegar a ter problemas futuros, com herdeiros, é necessário que se preparem em sucessor capaz de gerir a empresa de forma a dar continuidade ao empreendimento. Casillas, Vásquez e Díaz (2007) afirmam que, para uma empresa familiar ser bem sucedida é necessário que exista uma boa capacitação por parte do gerente, de forma que ele venha conseguir desempenhar seu papel. Não havendo um sucessor deve se contratar uma profissional fora da família para que a empresa não venha ter problemas futuros e que possa ocasionar perda de competitividade no mercado em que atua, chegando até mesmo a ter problemas irreversíveis.

A capacitação de uma empresa familiar é a maneira de se apropriar de sua cultura organizacional. Ou seja, faz com que suas características possam garantir um trabalho mais focado para o crescimento profissional de sua gerencia.

Atualmente o que tem causado dificuldade no processo de capacitação profissional é a falta de objetivos, sabendo que não tem outra maneira de desenvolver uma estratégia competitiva diferenciada (EHLERS, 2006).

Conforme o pensamento do autor, profissionalização é adquirir uma atitude profissional em relação a todas as sessões administrativas da empresa, e se dirigir através de idéias confiáveis, onde cada um tem que cumprir o seu papel corretamente, e o mesmo é exigido pelos seus resultados.

Conforme Ricca (1998), no passado os erros da administração eram cobertos pela inflação, mas hoje a realidade mudou muito devido a globalização, e da grande concorrência da diversificação de variedades de produtos e serviços, e a margem de lucro baixíssima, o que pesa mais na concorrência é a preparação profissional, principalmente competência para decisões. Ricca (1998, p, 08) afirma: É importante não esquecer que, para uma empresa

chegar ao nível de ser profissional, a decisão inicial não é de contratar um profissional para administrar a empresa, e sim a posição assumida pela família diante da necessidade de profissionalização.

O conhecimento profissional é uma forma que determina a mudanças de vantagens da empresa, entre outras coisas, amenizar os conflitos mantendo a tranquilidade no âmbito familiar (LODI, 1998).

Profissionalização é o processo de transformação de uma organização familiar onde é substituída as formas de contratação antiquadas por uma adoção de um novo conjunto de leis e de atitudes para um determinado grupo de trabalhadores (LODI, 1998, p.25).

Diante da problemática do conceito de profissionalização, o mesmo autor recorda que não é um assunto de fácil compreensão e até mesmo de ser aplicado, pela falta de capacitação dos próprios familiares em questão. A profissionalização da empresa familiar só vai acontecer com segurança se a forma de planejamento e procedimento for adequada e segura, possibilitando a obtenção de sucesso da empresa.

Para Donatti (1999), há três pontos importantíssimos no processo de profissionalização; o primeiro ponto é a família, em que as diferenças emocionais devem estar bem determinadas; o segundo ponto é a propriedade, é um fator que eleva a reputação das pessoas; e por último a profissionalização dos autores responsáveis que irão dirigir a empresa, lembrando que quando se trata de empresas familiares há uma diferença. Desta forma, não é de grande valia entregar à administradores que não são da família a direção da empresa.

Para Ricca (1998, p.5), a atual realidade da globalização determina a importância do crescimento profissional com profissionais altamente qualificados, com experiência e técnica, para poder administrar com eficiência, com vistas a um grande mercado. Rocha (2001), considera que profissionalização relacionada a gestão organizacional nada mais é do que “um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”. Conforme o autor, este processo terá semelhança de burocratização, ou seja, o administrador da empresa prevalece sobre o administrador patrimonial.

Conforme Davel e Colbari (2000), a profissionalização se coloca como um processo inevitável nas empresas familiares, onde deve se ocorrer pela necessidade da empresas de desenvolver uma melhor organização operacional, ou até mesmo pela distância dos colaboradores, e o ajuste do tratamento da questão do processo de descendentes.

Com este pensamento o trabalho de Floresta (1999) tem grande destaque, na medida em que aceita o processo de profissionalização da administração como a direção pelo qual são projetadas as coordenações de atividades e esforços organizacionais preferidos, que vão se formalizando, no momento em que a empresa vai se preparando para diferentes fases de crescimento. Continuando com o mesmo raciocínio da autora acrescenta que a profissionalização representa duas grandes faces de ação: o processo de assumir responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o domínio das atividades no interior da empresa. Para facilitar o preparo e a direção do processo de conhecimento da administração e a continuidade familiar Floresta (1999, p.38) propõe as seguintes etapas:

1. Identificar e avaliar o estado organizacional atual e as necessidades de desenvolvimento futuro;
2. Fixar um programa para o desenvolvimento da empresa como o total, incluindo o membro familiar, que será o descendente do dirigente atual.
3. Afixar a execução do programa de desenvolvimento organizacional;
4. Dirigir e participar da implementação e ajustes necessários do programa.

É de suma importância entender que a profissionalização da empresa familiar não tem interesse em afastar os membros da família da empresa, mas de começar a partir dos membros da própria família. É de fato muito importante para manter a característica de empresa familiar, que este processo de planejamento e organização ocorram com a presença dos membros da família, assumindo cargos de grande relevância de modo a desenvolver uma intimidade familiar com o negócio e o desenvolvimento do conhecimento necessário para adotar de forma efetiva a direção da empresa.

1.6 A profissionalização e o processo de sucessão da empresa familiar

Em toda a bibliografia pesquisada se observa a mesma opinião que a profissionalização é um dos pontos mais importantes para desenvolver as empresas familiares. De modo que, essas opiniões devem ser compreendidas para se alcançar destacando ao longo do exame desse tema.

Segundo Padula (2002), o processo de profissionalização da administração pode ser entendido, no geral, como a direção pela qual se desenvolve as atividades e esforços de coordenação que a empresa vai atravessando pelas diferentes fases de seu amadurecimento.

Ou seja, a profissionalização se firma em duas grandes frentes de ação: o processo de dar poderes de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da empresa. Segundo Padula (2002, p.64):

Entende-se por sistemas formais de administração o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa.

Conforme Padula (2002), para fazer a evolução para um estilo profissional de administração o empresário deve inicialmente, aceitar e certificar-se da importância de tais mudanças. A organização de um sistema é dividida em atividades de organização, controle e planejamento de modo a unir todos os setores da empresa, serve de direção para realizar grandes propósitos organizacionais.

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a profissionalização é analisada em dois aspectos notáveis, os quais ele faz questão de desunir. O primeiro refere-se ao caráter externo e interno dos membros que desempenham cargos de direção nas empresas familiares. Na percepção do autor, esse ponto de vista não tem nada a ver com a profissionalização, embora exerça grande influência sobre a empresa. No segundo aspecto, compara-se a existência de um arranjo organizacional e de gestão, em que aproveita-se os valores empresariais, o conhecimento adquirido e a capacitação conveniente para o cargo que exercem, pertencendo ou não à família proprietária. Neste, os autores defendem como o sentido correto do termo profissionalização. Desta forma, a profissionalização depende:

- a) Dos princípios e valores que se aproveita na empresa: uma empresa só é firmada como profissionalizada, quando existe uma estrutura administrativa e uma cultura organizacional fundamentada. No contrário, nas empresas menos profissionalizadas os valores pessoais e familiares podem ter grande importância, de forma que sejam tomadas decisões empresariais firmadas em critérios familiares.
- b) Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial: as empresas distinguem-se por serem organizações e deste modo, os profissionais é quem devem fortalecer as funções da empresa, e não oposto.
- c) Dos profissionais que desempenham cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa, pois devem ser favoráveis, quanto ao nível e a orientação da formação,

profissionalização, habilidades e atitudes. Essas pessoas devem possuir excelência para o cargo.

Apesar da análise do pensamento acerca da profissionalização mostrado anteriormente, em uma sondagem crítica de Ricca (2007), ele justifica que os princípios familiares são, por descrição, incompatíveis com os princípios empresariais. Na motivação familiar, o objetivo é o contentamento das necessidades pessoais de seu membros, enquanto que no formato empresarial o alvo principal é atacar as metas relativas as conquistas do mercado. Lembrando que a estrutura familiar vem agregada com discórdias e desavenças gerando um amontoado de conflitos que geram decisões prejudiciais a empresa, ao contrário da estrutura empresarial que busca gerar a seleção efetiva do pessoal, acompanhada de uma avaliação segura, sistemática e treinamentos a fim.

Conforme Ricca (2007) é natural encontrar empresas familiares com graus de justaposição de papéis, o favoritismo, controle exagerado, de confiança e de segredos, envolvendo os familiares em questão com os profissionais com quem a empresa tem a colaboração direta. O efeito disso é a crescente dificuldade para envolver profissionais e talentos e de continuar um nível adequado de investimento no negócio, a dissipação indireta do patrimônio e a perda da visão estratégica.

O prestígio dos princípios e valores apresentados por Casillas, Vázquez e Díaz (2007), no processo de profissionalização pode ser endossado pela análise que Bernhoeft (1989) faz da cultura o motivo da continuidade da empresa familiar. A cultura da empresa familiar no Brasil é algo muito forte que tem perpetuado através das diferentes culturas nacionais, que por sua vez sofreu grande influência da cultura dos imigrantes. Deste modo a cultura dessas empresas está fundamentada nos seguintes valores: solidariedade, perseverança para vencer as batalhas e confiança mutua entres os membros da empresa. A família cresce através de um sistema de interação social e lealdade e principalmente na submissão

Adachi (2006) afirma que a profissionalização constitui-se em completar os cargos com pessoas que adquiriram preparação e são peritas em cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades. Desta forma, o fundamental é reconhecer as habilidades necessárias a um cargo definido, já que vários motivos podem estar ligados, como o nível de escolaridade, a experiência profissional fora da empresa, ou até mesmo, por ser descendente do fundador da empresa. Desse modo, a visão adotada pelo autor está direcionada à pessoas que assumem funções na empresa familiar.

É comum a falta de profissionalização nas empresas familiares, em especial aquelas que começaram mais recentes, uma vez que essas passam por dificuldades em relação a contratação, promoção, dispensas e modo de remuneração. Na contratação de colaboradores, os diretores ou proprietários valorizam os aspectos pessoais e emocionais, como afinidades, parentesco, compartilhamento de valores e indicações de conhecidos. Lembrando que muitos problemas estão arrolados com o sistema de promoção e remuneração dos colaboradores. Sem um esquema definido, que venha definir os cargos, as funções e respectivas remunerações, para os colaboradores que demonstram lealdade, fidelidade e dedicação ao diretor ou proprietário da empresa, fica muito mais fácil, conseguir uma nomeação melhor dentro da empresa, desfrutando assim, de alguns privilégios, com melhor salário e maior condição de promoção em sua carreira. Sendo assim, na promoção e na seleção são considerados os critérios como capacidade e a competência para o cargo. Dessa forma, Adachi, (2006) aconselha que a profissionalização deva ser efetivada em duas perspectivas: profissionalização dos gestores e profissionalização da sociedade.

A profissionalização dos gestores implica na contratação de executivos que demonstram competência para ocupar cargos importantes no organograma da empresa. Esses executivos poderão ser ou não membros da família, desde que apresentem os pressupostos para a função a ser executada, como conhecimento definido, experiência liderança e, nesse caso, é fundamental a vocação. Entende-se que esse último como sendo, tendência natural e espontânea para executar determinada profissão, ou aptidão, o talento ou a propensão para certa função (ADACHI, 2006, p. 127). Desta forma, bem diferente de uma condição forçada.

Conforme esse autor, na profissionalização da sociedade, ainda vista como propriedade, a organização deve se inquietar com a preparação profissional dos seus herdeiros, para que se torne uma sociedade propícia. Na verdade, não só os herdeiros, mas todos os membros da família devem estar organizados para assumir cargos, mesmo sendo sócio ou acionista. Desta forma, a definição de família empresaria já está sendo formado, sendo esta a parte mais difícil do processo de profissionalização. Uma família empresária deve conhecer de assuntos fundamentais como finanças, compreendendo a diferença de fluxo de caixa da organização e o das pessoas físicas, políticas de investimentos, dentre outros. Ela ainda deve distinguir o perigo da ligação e da dependência de todos os membros da família ao sucesso do negócio, assim como dirigir o dilema entre reinvestir os recursos necessários ao seu crescimento ou a satisfação das necessidades particulares das famílias através da distribuição dos dividendos.

É muito difícil encontrar uma empresa familiar em que os sócios não levem para o lado pessoal, deixando de adotar uma posição profissional para manter uma gestão adequada para a empresa. O que leva esse fator a ocorrer é o simples fato de colocar os descendentes para administrar a empresa, até por comodismo de não precisar de procurar um profissional preparado e assim, poder manter a família com um salário até elevado para o determinado conhecimento, evitando assim ter que pagar uma mesada por fora sem os seus serviços. Esse fato gera na empresa familiar grandes problemas futuros, ou seja, o que era para ser vantagem pode causar grandes danos a empresa.

Para ADACHI (2006), a falsa sucessão é algo que se deve ser discutido, onde o proprietário contrata um profissional para sucedê-lo, onde o mesmo passa a ocupar uma vaga no Conselho Administrativo da empresa, apenas para decidir assuntos estratégicos, portanto na prática, é o fundador que participa de todas as decisões impedindo que o profissional atue, retirando sua autonomia.

Amendolara (2005) afirma que a profissionalização está ligada a maneira como a empresa familiar é criada do ponto de vista de poder, ou seja, como os proprietários decidem a organização e como vai continuar o relacionamento entre o conselho de administração e a diretoria executiva. Ele define de maneira simples e com critérios de avaliação, as divergências entre a profissionalização real e profissionalização imperfeita, como é representado pelo quadro 2.

Quadro 02 – Critérios de avaliação entre profissionalização real e imperfeita.

REAL	IMPERFEITA
O grupo controlador através da holding e/ou conselho de administração localiza-se fisicamente ao longo da administração profissional.	O grupo controlador está no mesmo prédio, junto com a diretoria profissional.
O grupo controlador, as políticas e as estratégias da companhia, não interfere na sua execução.	O grupo controlador interfere, de alguma forma, porque não confia na gestão.
O grupo controlador mantém assessoria de alto nível fora de linha, sem qualquer ligação com a empresa, para assessorá-lo na avaliação do andamento dos negócios.	O grupo controlador não possui assessoria para o conselho de administração.

O membro da família, ocupando posição na diretoria executiva, é tratado da mesma forma que os demais diretores, sendo passível de demissão.	O membro da família é tratado com condescendência.
O grupo controlador tem paciência para esperar o resultado da política traçada e não se perturba se demora a aparecer ou se surgirem problemas.	O grupo controlador começa a inquietar-se aos primeiros sinais de dificuldades e ameaça interferir ou cobrar resultados antes da hora.

Fonte: AMENDOLARA, (2005, p. 26).

A empresa familiar não é definida como instrumento de profissionalização que se mantém por vontade própria. Segundo Muchon e Campos (1998, apud LIMA, 2004) a empresa familiar é estimulada a crescer em períodos de “crise” por uma força propulsora natural dela mesma. Essas “crises” não precisam ser exatamente crises para que a empresa familiar venha a ter uma transformação. Não se pode deixar de observar que os obstáculos e barreiras à profissionalização podem ser determinados pela chamada força restritiva, na visão de Muchon e Campos (1998, p.28):

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

Oliveira acredita que o processo sucessório quando se relaciona a sucessão familiar, se desenrola diante dos membros da família que são selecionados para administrar os negócios. “Não adianta querer agradar a todos da família, se a empresa não tiver condições de manter as confusões que os sucessores mal escolhidos gerarem” OLIVEIRA (2006, p.63). A sucessão profissional é possível quando nenhum membro da família tem condições de manter os negócios funcionando, optando assim por comando de um administrador, que na visão do fundador poderá ser gerida melhor do que os herdeiros.

Lodi (1998, p.9) separa três grupos de medidas que antecedem a fase sucessória: “A formação de base dos sucessores, o seu plano de desenvolvimento e as medidas de caráter organizacional e jurídico”. Assim, acredita-se que estas são as partes fundamentais para se escolher um sucessor de forma ideal.

Segundo Lemos (2003), os processos sucessórios são instantes de mudanças na direção da empresa. Quando começa algo sem um critério ou objetivo em relação ao perfil

que se deseja alcançar para definir um sucessor, gera uma competição desnecessária que leva a conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares. O autor afirma que a sucessão deve ser bem planejada, observando sempre quem deve ser o sucessor ideal, se terá as mesmas condições que o fundador para administrar os negócios, observando quem poderá assumir os negócios, evitando conflitos entre os familiares, que começara a passar por mudanças em sua direção. Oliveira (2006) lembrou algumas fazes que não se deve deixar de ser consideradas quanto ao modo do planejamento do sucessor:

- a) Identificação dos resultados a serem alcançados – deve ser definida pelo nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está enquadrado, resultados devem estar interligados com um processo bem definido de planejamento estratégico, observando os objetivos visão e missão da empresa.
- b) Estabelecimento do perfil básico do profissional – é preciso definir o perfil do sucessor, que ele tenha as mesmas características do fundador, para que não venha ter problemas futuros no crescimento financeiro da empresa. Deve ser observado neste perfil uma forma interativa, que haja divisão de conhecimento entre as partes, fundador e sucessor.
- c) Extenso debate dos resultados previstos e do perfil básico do executivo sucessor
- Essa etapa do encerramento do processo de sucessão tem como objetivo obter a perfeita comunicação dos resultados previstos e do perfil básico do executivo sucessor.
- d) Seleção do executivo sucessor – seleção do sucessor poderá ser fácil ou difícil dependendo do que ocorreu nas etapas anteriores, se o fundador definiu quais características foram selecionadas para o sucessor.
- e) Implementação e avaliação da sucessão – essa é a etapa de estabilidade do processo sucessório, sempre possível, deve convergir um nível de esforço, de atenção, bem como ser maleável nas tomadas de decisões, para que o processo ocorra adequadamente, inclusive prevendo as consequências esperadas, que devem ter no planejamento do sucessor. Pesquisa feita pela revista EXAME (Mar/2006), determinou algumas características que segundo as intuições dos fundadores seria o perfil ideal do sucessor assim sendo: Paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa fora da empresa familiar, dúvidas na sucessão, vontade de deixar sua marca, aptidão política com os parentes.

Segundo Mello (1995), são características importantíssimas para o sucesso no processo sucessório, o envolvimento da família na organização e o planejamento estratégico para o crescimento da liderança dos sucessores.

Planejar a sucessão em uma empresa familiar é um elemento decisivo para a perpetuidade do negócio.

A sucessão é decisiva para a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Sem um processo sucessório bem planejado, uma firma familiar se declinará. Sabemos que 70% dos empreendimentos existentes no mundo não sobrevivem à morte de seu fundador. Portanto, faz-se mister que a passagem do bastão seja um processo, absolutamente, muito bem planejado (SOUZA-SILVA, 2006, p.45).

A sucessão deve ser uma preocupação bem precoce, o fundador deve preparar os sucessores ou sucessor já nas primeiras fases da infância. É fundamental que eles trabalhem em todos os departamentos da organização, para que possam conhecer suas operações, cultura, clima, particularidades e todos os seus processos conforme coloca Souza-Silva (2006, p. 45).

Alguns outros teóricos da administração advogam que esses sucessores devem também passar por outras organizações para que possam adquirir uma visão mais global do negócio.

O administrador competente deve ter a percepção correta do momento onde deve ser feita a transição (passar o poder) para o sucessor, evitando alguns “vícios” que ignoram a competência, como considerar o filho mais velho como sucessor automático ao cargo. Se na organização não se encontrar alguém que preencha os requisitos técnicos mínimos para a ocupação do cargo é melhor a empresa buscar no mercado um profissional tecnicamente preparado para a função. Mas vale considerar que esse profissional apresenta seus aspectos positivos e negativos. Podemos considerar como fatores positivos a implementação de novas práticas administrativas. Como fatores negativos esse novo profissional não conhecerá a cultura da organização e suas particularidades, esse profissional precisará de um período de adaptação. O mesmo também poderá estar susceptível a deixar a organização caso tenha uma proposta melhor de trabalho em outra empresa.

O sucessor deve receber as condições adequadas do sucedido, para que possa aprimorar suas competências e suas habilidades. Segundo Souza-Silva (2006), essa sucessão não deve ser brusca, a autoridade e o poder devem ser transferidos gradativamente, paralelamente o sucedido deve deixar o negócio aos poucos, garantindo a autonomia do sucessor perante a organização.

A sucessão é um processo bastante complexo, para Souza-Silva (2006), esse processo pode mudar significativamente a estrutura administrativa da organização, assim como seus valores e sua cultura, passando de propriedade individual para propriedade coletiva, a

administração concentrada em modelos de gestão e responsabilidades coletivas, bom como a administração de uma única família e sistemas de administração multifamiliar.

A sucessão planejada com antecedência é indispensável para que a empresa familiar se mantenha no longo prazo. Esse planejamento pode diminuir conflitos entre os membros da família que desejam chegar ao posto mais alto na hierarquia da organização. Segundo algumas pesquisas apenas 30% das organizações familiares no mundo sobrevivem à sucessão de seu fundador, conforme constata Souza-Silva (2006, p. 45).

Dessa forma é significativo destacar uma matéria da revista Abinee, que faz a seguinte colocação:

Para uma pessoa que dedicou a vida inteira a uma empresa, o momento de afastar se é muito difícil. Cabe ao sucessor ajudá-lo a descobrir novas ocupações, como aplicar sua experiência em um trabalho social. Não são poucos os casos de sucedidos que voltam para a empresa e abalam a autoridade daqueles que estão no comando. (REVISTA ABINEE, 2005).

É evidente que os vários anos envolvidos nos trabalhos da empresa dificultam a visualização de novos horizontes, o fundador precisa compreender que sua experiência ainda pode ser muito importante para seu meio social.

2 SÃO LUIS DE MONTES BELOS: CENTRO ECONÔMICO DA MICRORREGIÃO DE ANICUNS.

2.1 Origens históricas

Segundo Silva (2011), São Luís de Montes Belos é uma cidade que teve seu início em uma fazenda, datada de 1857, que possuía o mesmo nome. Neste mesmo ano, o governo do estado determinou a construção de uma estrada cortando o local, ligando a parte central do estado de Goiás com a região sudeste e também ao estado do Mato Grosso.

Na medida em que as edificações aumentavam, os engenheiros João Neto de Campos Carneiro e Vicente Ferreira Adorno foram dando nomes as serras, os córregos e os rios, relacionados a algum acontecimento ou data do dia. O nome da cidade está relacionado com as serras com picos muito finos na entrada da cidade e também com o dia de São Luís. Com a

queda do Estado Novo, implantado por Getúlio Vargas, veio à constituinte que deu liberdade para à criação de novos municípios.

Posterior a essa abertura política, o município de Firminópolis foi criado e este povoado quis se apossar das terras de São Luís de Montes Belos invadindo as mesmas, fato que gerou muita revolta nos fazendeiros da região, que apelaram para o então prefeito da cidade de Mossâmedes, o Sr. José Neto Cerqueira Leão Sobrinho, que denunciou tal invasão aos seus companheiros, realizando uma reunião que se deu em julho de 1948, planejando a emancipação de São Luís de Montes Belos.

Então, em 12 de outubro de 1953, após uma mobilização realizada pelo Sr. José Neto juntamente com o povo da região, fazendo uma exposição da situação à Câmara e ao então Prefeito de Vila Boa, Sr. Hermógenes Coelho, este veio a conceder parecer favorável a causa defendida pelos pioneiros montebelenses, tornando o município autônomo.

De sua emancipação até os dias atuais, a cidade cresceu num ritmo rápido e coordenado. Durante estes anos, São Luís de Montes Belos recebeu inúmeros imigrantes que, ao longo dos anos, compuseram a história da cidade.

O comércio local se desenvolveu, escritórios regionais de órgãos estaduais e federais se instalaram na cidade, a indústria iniciou sua exploração e, com o aumento da população, São Luís de Montes Belos firmou-se no cenário estadual como referência do Centro-Oeste Goiano.



Figura 03: Mapa do Estado de Goiás ilustrando a posição geográfica do município de São Luis de Montes Belos
Fonte: Secretaria de desenvolvimento econômico do município de São Luis de Montes Belos (2006)

São Luis de Montes Belos se consolidou como um dos principais pólos comerciais e industriais da microrregião de Anicuns. As cidades situadas no entorno do município desenvolveram uma dependência comercial, cultural e educacional. Após a virada do século passado, São Luis de Montes Belos se transformou no principal pólo educacional da microrregião. Foram instituídas no município uma unidade da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e uma unidade da faculdade Montes Belos (FMB), que oferecem juntas mais de 20 cursos de graduação e mais de 30 cursos de pós-graduação. Segundo dados da faculdade Montes Belos fornecidos em 2010, a instituição recebia alunos de 33 municípios diferentes.

2.2 Aspectos físicos

Conforme dados levantados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, a cidade de São Luís de Montes Belos se localiza na microrregião de Anicuns, distante da capital do Estado – Goiânia 118 km, sendo ligada pela rodovia GO- 060 e com 126 km de distancia da capital Federal – Brasília. Sua área é de 1.081 km², tendo como limite ao Norte Sanclerlândia tendo como ponto extremo o Rio São Manoel, que dividia com Adelândia, ao Nordeste Adelândia e Turvânia, ao Sul e Sudeste Firminópolis, tendo como ponto extremo o Rio São Domingos que faz divisa com Aurilândia; ao lado Leste o extremo fica a Serra dos Divisores e Espigão do Sapé, divisa com Anicuns, Turvânia e Adelândia, ao Sudoeste Aurilândia e ao Oeste faz fronteira com Sanclerlândia e Córrego do Ouro, o extremo é no Rio Fartura e Ribeirão Cerrado. Seu relevo é de 50% ondulado, sendo que 30% de área plana e 20% de região montanhosa. Sua altitude média é de 620 metros.

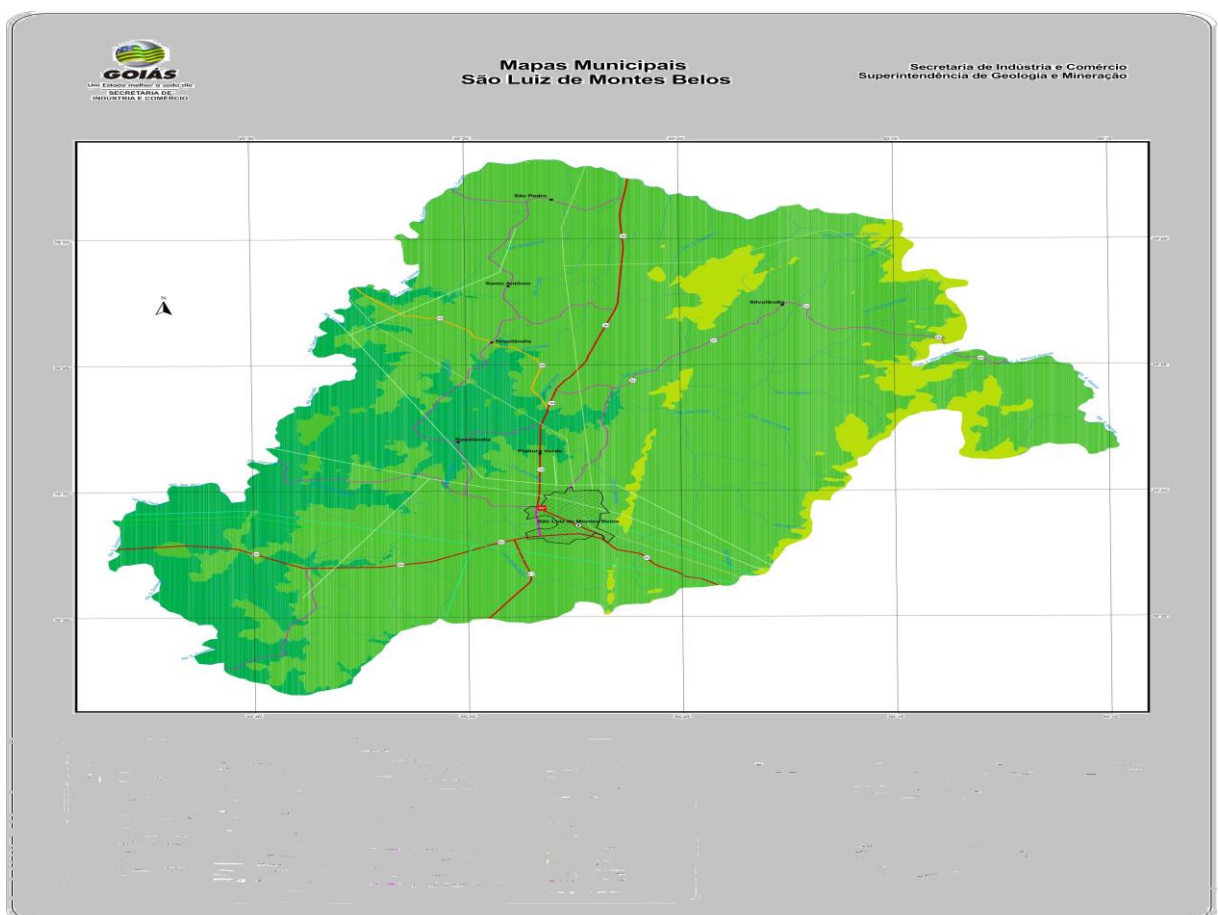


Figura 04: Mapa do município de São Luis de Montes belos

Fonte: Secretaria da indústria e comércio do Estado de Goiás (2009)

O município conta com uma grande quantidade de cursos d'água, destacando os rios: Fartura, Cerrado, São Domingos. Os principais ribeirões são: Santana, Santa Rosa, São Manoel e Diamantina. Atualmente o município vive um serio problema de abastecimento de agua, motivado pelo fluxo irregular das chuvas, pelo aumento do consumo decorrente do elevado numero de habitantes e pela falta de um planejamento racional do uso da agua pelas industrias instaladas na região.

O clima da região é do tipo quente e semi-úmido, com temperatura média oscilando entre 27° a 28° C. Segundo a Agencia da Emater, a temperatura mínima de São Luís de Montes Belos é entre 19° C e a máxima é de 35°C.



Figura 05: Foto aérea da cidade de São Luis de Montes Belos.

Fonte: Secretaria de administração do município de São Luis de Montes Belos (2013)

2.3 Identificação dos setores comercial, industrial e de serviços

Em relação à economia, o município subsiste basicamente do comércio, da prestação de serviços, da indústria e da pecuária, ou seja, e da criação de gado vacum, com o comércio de leite e carne.

2.3.1 A agropecuária

A pecuária é uma das principais riquezas do município. Onde se encontra extensas áreas de pastagens, o gado bovino é abundante, principalmente os de raça gir e nelore dos quais são exportados para serem abatidos em centros urbanos maiores, e consumidos em várias cidades. O IBGE identificou em 2006 em São Luis cerca de 1.053 propriedades rurais, onde se encontram 4.090 pessoas ocupadas. Um número elevado dessas propriedades rurais e dessas pessoas ocupadas estão envolvidas diretamente com a pecuária. Tendo como rebanho bovino de aproximadamente 125.000 cabeças distribuídas nas propriedades existentes no município no ano de 2011.

A criação de suínos no município tem somado uma quantia de mais de 7 mil cabeças existentes no ano de 2011 segundo dados do IBGE.

No mesmo ano foi somado entre aves criadas em regimes domésticos, como: galinhas, angolas, etc... a quantia de 119.000 cabeças. Tendo também em uma escala menor a criação de eqüinos, ovinos e caprinos.

O Sindicato Rural é uma entidade que apóia os produtores rurais do município, principalmente pecuaristas. Todos os anos, no final do primeiro semestre, acontece a Exposição Agropecuária, onde o gado criado no município é exposto e negociado. O sindicato promove ainda alguns leilões de gado durante o ano, fomentando o comércio rural.

O Sindicato dos Trabalhadores Rurais é uma entidade que apóia os trabalhadores da zona rural. Foi fundado em 05 de Dezembro de 1976 por José Pereira Matos e Cassimiro Fernandes da Silva.

Além desses sindicatos, existe ainda, a regional do Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás, (SINTEGO) o Sindicato dos Servidores Municipais (SINDISEM) e a Associação dos Trabalhadores em Educação Municipal de São Luís de Montes Belos (ATEM).

Apesar de não se apresentar tão significativa quanto os outros segmentos, a agricultura também é uma boa fonte de divisas para o Município de São Luís de Montes Belos, tendo como produtos agrícolas de maior expressão: arroz, milho, feijão, algodão, banana e mandioca.

A agricultura no município é incentivada pela Secretaria de Agricultura e Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Goiás (EMATER-GO).

A EMATER tem o objetivo de difundir os conhecimentos técnicos, econômicos e sociais, no interesse de promover o crescimento da produção, assim como melhorar as condições de vida do meio rural, agindo de acordo com a política definida pelos Governos Federal e Estadual.

São Luís de Montes Belos encontra-se situado em uma zona rica em madeira utilizada para construção civil e para a indústria de móveis. Entretanto, constata-se que este tipo de extrativismo vegetal está cada vez mais fora de cogitação. A vasta flora possui as seguintes espécies: aroeira, peroba, jatobá e outros. Sendo que algumas dessas espécies já não são mais abundantes no município. A flora do município também é rica de ervas como arruda, marcelinha, funcho, erva cidreira, sabugueiro, quina, romã, fava de sucupira, hortelã, poejo, guiné, mentrasto, losna, açafraão, arnica, eucalipto, etc., favorecendo muito na área das plantas medicinais.

Quando se trata da fauna montebelense, encontra-se em desvantagem, pois a mesma tem sido explorada em grande quantidade. Atualmente existem dificuldades em encontrar animais de grande porte.

Da terra extraem-se os minerais que são muito úteis para a vida humana. Dentre os minerais extraídos do solo montebelenses, encontra-se a vermiculita, que é muito útil devido à impermeabilidade de seu corpo sólido.

2.3.2 O comércio

Para Silva (2011), os primeiros comerciantes da região que se destacaram foram: José Venâncio Galvão, José Miguel da Costa, Alípio José da Costa, Dercil de Paula Vale, Benedita Cardoso de Brito, Benedito Carlos Friaça, Alexandre Delfino de Brito, João Barbosa da Silva, Boanerges da Silva Caires, José Neto Cerqueira Leão Sobrinho, Bartolomeu Inocêncio de Oliveira, dentre outros. Esses comerciantes se destacaram nos ramos de mercearia, farmácia, comércio de artigos de vestuário, calçados, bares entre outros.

São Luís de Montes Belos hoje, tem se destacado como pólo comercial, devido a inúmeras pessoas de cidades circunvizinhas que para lá se deslocam em busca de mercadorias que não encontram no comércio de suas cidades. O foco maior do comércio da cidade é o agrícola (arroz, milho, feijão) e produtos pecuários. A população da cidade importa para o seu uso produtos como o sal, açúcar, máquinas, tecidos, calçados, bebidas, perfumarias, medicamentos, derivados de petróleo, moveis finos, material de papelaria entre outros.

O comércio montebelense é responsável pela geração de grande parte dos empregos do município. Conforme dados do cadastro geral de empregados e desempregados levantados em janeiro de 2014, o setor empregou nesse período aproximadamente um terço dos trabalhadores com carteira assinada.

O comércio de São Luís de Montes Belos e bem sortido e encontra-se grande variedade de produtos demandados pela população.



Figura 06: Avenida São Domingos, uma das principais avenidas comerciais da cidade em 2013.

Fonte: Secretaria de administração do município de São Luis de Montes Belos.

Existem também inúmeros tipos de estabelecimentos prestacionais que oferecem vários tipos de serviços, como: oficina mecânica, barbearia, etc., a maioria deles e de pequeno porte.

A Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) é uma entidade classista que congrega os comerciantes e visa à luta no sentido de estimular o comércio local e vigiar seus associados no intuito de proteger o crédito, o que tem favorecido muito para o desenvolvimento local do município.

2.3.3 A Industrialização.

São Luís de Montes Belos tem caminhado apressadamente rumo à industrialização e, conseqüentemente, passa a ganhar grande impulso com a implantação de novas indústrias, tendo como exemplo os laticínios e indústrias de couro. Já fazem a diferença no município a Bracol, filial do Grupo Bertin no ramo de couro, a Leitbom, Laticínios Morrinhos, na industrialização do leite, onde diariamente são fabricados produtos como: leite em pó, numa média de 200.000 litros por dia e longa vida, 150.000 litros por dia segundo informações da própria empresa.

No ramo de produtos de derivados do leite, contam com a filial da Nestlé, também de porte nacional.

Observa-se que além do aproveitamento do leite produzido na região, essas indústrias são verdadeiras geradoras de empregos beneficiando a população montebelenses que permanece na cidade, contribuindo para o seu desenvolvimento e para o aumento da arrecadação de impostos.

E importante destacar as pequenas indústrias já instaladas no município como as que transformam madeira em móveis, indústrias de beneficiamento de arroz, serralherias, cerâmicas e olarias, panificadoras, fábricas de calçados, artefatos de cimentos, fábricas de manilhas, transformação de vermiculita, torrefação e montagem de café, artefatos de gesso, fábricas de sorvetes e picolés e outras.



Figura 07: Laticínios Morrinhos em 2009.

Fonte: Secretaria de administração do município de São Luis de montes Belos.

2.3.4 Bancos, entidades de fiscalização e infra-estrutura

A cidade de São Luís de Montes Belos é servida por agências bancárias que são as seguintes: agência do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Brasileiro de Desconto (BRADESCO), SICOOB e ITAÚ. Os bancos são intermediários entre o povo e o governo, arrecada tributos e abre linhas de créditos para o comércio, indústria, pecuária e agricultura. Tais empréstimos podem ser por curto ou longo prazo, e são efetuados mediante o pagamento de juros de acordo com o mercado de capitais.

As pessoas físicas e jurídicas precisam ser fiscalizadas pela organização estatal, seja ela Municipal, Estadual ou Federal, entendendo que todas as atividades humanas precisam andar de acordo, sem prejudicar o cidadão. Há várias ramificações dos tributos estaduais, assim como, fazer a supervisão e execução dos planos e programas traçados pelos órgãos centrais do Departamento de Receita Tributária. A Delegacia Fiscal desempenha ainda todas as funções operacionais de fiscalização e execução, além da coleta e avaliação de dados econômicos fiscais.

A Agência da Receita Federal é um órgão de controle das receitas da União e faz o cadastramento das pessoas físicas e jurídicas, coordena o imposto de renda e outros impostos e taxas, além de aplicar a multa prevista no código eleitoral.

A Agência Fazendária (AGENFA) faz a arrecadação, controle e fiscalização de tributos estaduais na área de sua jurisdição e presta serviços de agente arrecadador. São funções da AGENFA arrecadar tributos, controlar contribuintes, coletar informações econômico-fiscais, fiscalizar mercadorias em trânsito e em estabelecimentos, conferir registros de notas fiscais, verificar a pontualidade na apresentação das guias de recolhimento nos períodos estabelecidos e estabelecer regime especial de fiscalização. Os tributos arrecadados pela AGENFA são impostos sobre circulação de mercadorias e serviços. (ICMS), taxa judiciária e taxa de serviços estaduais.

Embora ainda muito jovem São Luís de Montes Belos, procura oferecer conforto para seus cidadãos, preocupando em manter uma extensa distribuição de energia elétrica, água tratada, telefonia, etc.

A Centrais Elétrica de Goiás (CELG), fornece energia elétrica proveniente da Usina de Cachoeira Dourada, aos lares da cidade, do Distrito, dos povoados e de muitas fazendas da zona rural. A energia elétrica tem inúmeras utilidades no município, como por exemplo, acionar as máquinas industriais existentes na região proporcionando conforto para a população.

No perímetro urbano, existe mais de 5.000 ligações de energia elétrica, incluindo residências, estabelecimentos comerciais, prestacionais e industriais segundo dados da CELG em 2008.

O Saneamento de Goiás (SANEAGO) foi instalada em 1974, passando a tratar a água e distribuindo para a população. Atualmente existe uma vasta rede de canalização, sendo que também é distribuído água tratada para os povoados existente no município, sendo que o sistema de fornecimento é através de poços artesianos. Apenas dentro do perímetro urbano, há mais de 11.211 ligações de água conforme dados oferecidos pelo IBGE em 2012.

Silva (2011) relata que o sistema de comunicação é desfrutado pelos montebelenses desde 1965, quando houve a inauguração de Telefonia é inúmeros telefones foram instalados nas residências e comércios. Foram distribuídos dentro do município vários telefones públicos e postos telefônicos no distrito de Rosalândia e nos povoados de Silvolândia, Planura Verde, Murumbi, São Pedro e Brasilândia.

São Luís de Montes Belos esta ligado ao grande centro do país pela rodovia GO- 060 que liga a cidade ao lado leste do país e ao lado oeste. Pela GO-060 viaja-se até Goiânia (capital do Estado), e até o Estado de Mato Grosso. Observando que pela rodovia São Luís de Montes Belos tem acesso a várias cidades vizinhas.

Dentro do município encontra uma grande malha de estradas vicinais que unem os povoados e cidades entre si, sendo estas zeladas pela Secretaria de Transportes.

Ainda segundo Silva (2011), o posto do Correio do município foi instalado no dia 10 de Dezembro de 1955, por força da portaria nº 608 de 29 de Março de 1954. Posteriormente no ano de 1960, foi instalado em Agência Postal 06-GO e no dia primeiro de Janeiro de 1994 foi elevada a REOP – Região Operacional – 08, conforme divisão organizacional à nível de Goiás e Tocantins. Essa região abrange 37 municípios circunvizinhos.

Para facilitar a comunicação postal, cada cidade tem o seu código de endereçamento, ou seja, o CEP. É um número que se destina a identificar com facilidade a localidade do destinatário. O Código de São Luís de Montes Belos é 76.100-000.

Segundo os correiros, toda carta deve ser selada. O Selo serve para identificar, se o objeto que esta trafegando teve a taxa legalmente paga, retratando uma mensagem documentada, um acontecimento ou lembrada que existe ou existiu. Os Selos podem abordar temas históricos, literários, econômicos, costumes de um povo, belezas naturais. Atravessando fronteiras divulgando a terra em que representam. De São Luís de Montes Belos, as malas do Correio são transportadas até Goiânia através de viaturas contratadas pela empresa. A Agência do município faz serviços de telegráfico, no qual em apenas três horas um telegrama chega até seu destino, em qualquer parte do país. Os montebelenses recebem mensalmente a quantia aproximadamente de 240 telegramas, enquanto que a média de cartas recebidas por dia esta na faixa de 1.700.

No município de São Luis de Montes Belos o jornal O Mensageiro, coleta e transmite informações em período mensal. O povo montebelenses recebe jornais e revistas que vem de fora (Goiânia e eixo Rio-São Paulo). A cidade tem Rádio Vale da Serra, emissora de radio AM, segundo a própria emissora são transmitidas informações para a região, operando com 5.000 Watts durante o dia e com 1.250 Watts no período noturno e sua frequência é de 920 Khz.

Chega até a cidade imagens de televisão da Rede Globo retransmitida pela TV Anhanguera, da Rede Bandeirantes retransmitida diretamente de São Paulo, (SBT), Sistema Brasileiro de Televisão, retransmitida pela TV Serra Dourada.

2.4 Indicadores econômicos

Considerando o índice de desempenho dos municípios goianos (IDM) publicado pelo Instituto Mauro Borges (IMB) em 2010, no aspecto economia, São Luis de Montes Belos ocupava a quinquagésima segunda posição entre os duzentos e quarenta e seis municípios do Estado. Esse índice considera o desempenho do setor agropecuário, industrial e de serviços, bem como a situação do Produto Interno Bruto (PIB) per capita, a evolução do PIB e o nível de recursos próprios.

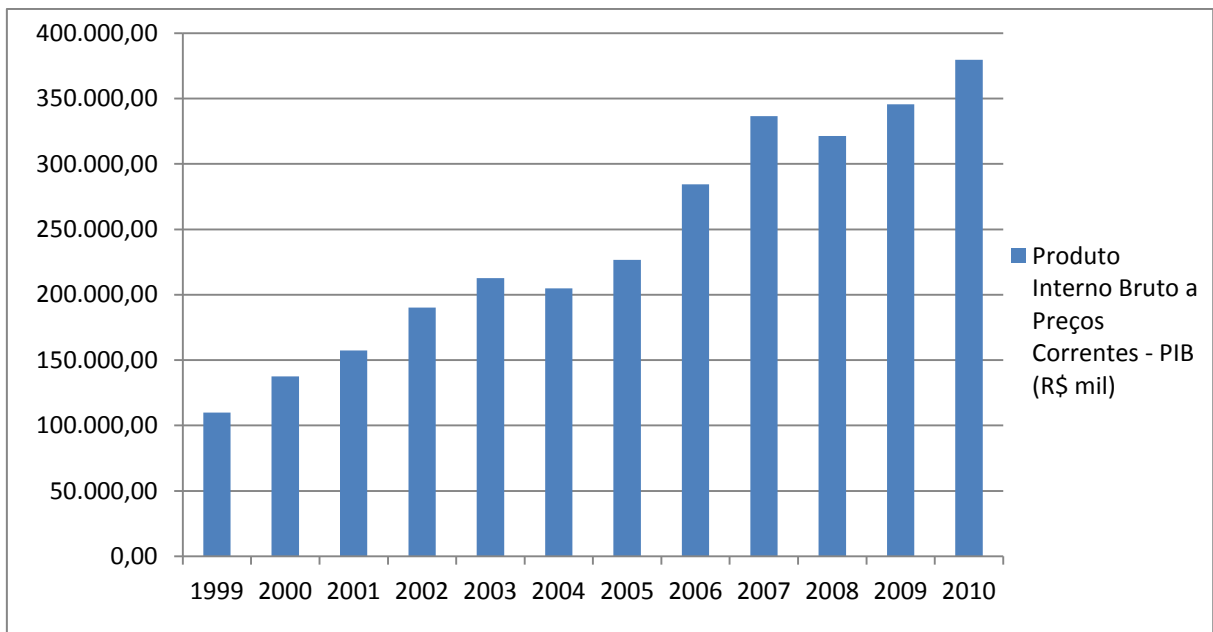


Gráfico 01- Produto interno bruto do município de São Luis de Montes Belos a preços correntes
Fonte: IBGE (2010)

Segundo dados do IBGE, o PIB do município de São Luis de Montes Belos apresentou níveis de crescimento acima da inflação na última década. Os investimentos foram em maior número para os setores de mineração, pecuária leiteira e de corte. O município também acompanhou o crescimento agrícola do Estado de Goiás fortalecendo sua vocação agropecuária. A instalação de indústrias e a pujança do comércio puxada pela tradição de se apresentar como uma referência regional comercial e a transformação da cidade em um pólo universitário foram determinantes para a consolidação de seu status quo.

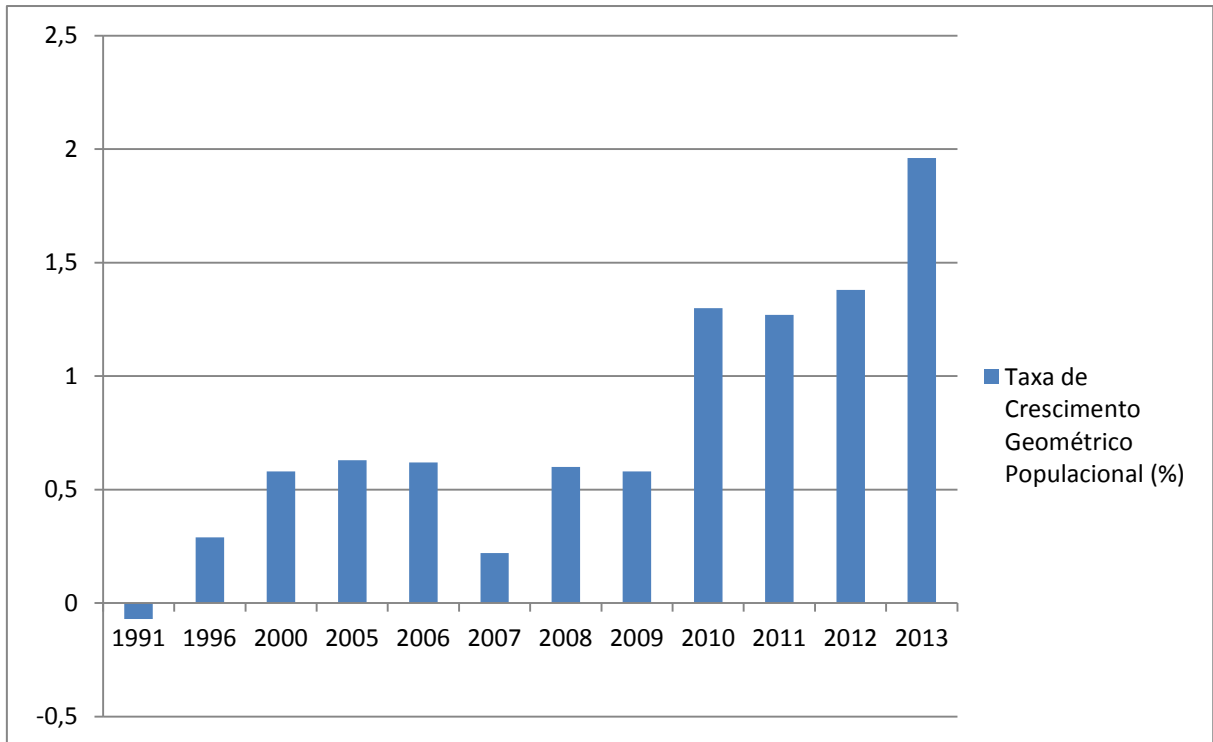


Gráfico 02 - Taxa de crescimento geométrico populacional do município de São Luis de Montes Belos
 Fonte: IBGE (2013)

Na década de dois mil, São Luis de Montes Belos apresentou um crescimento populacional significativo, consequência do crescimento industrial, comercial e agroprecuário, o município atraiu muitas pessoas das regiões circunvizinhas e de outros Estados para “tentar a sorte” nessa região do Oeste goiano. A abertura de instituições de ensino superior durante essa década se apresentou também como um elemento dinamizador do aumento populacional.

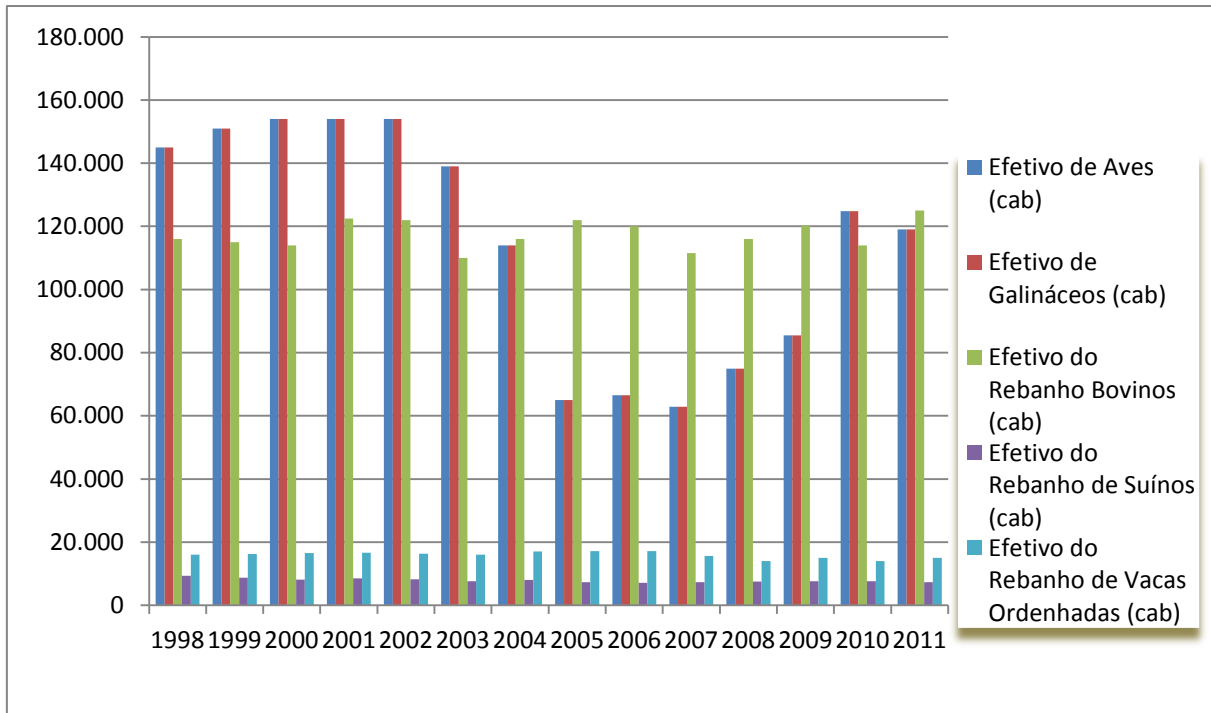


Gráfico 03 – Pecuária do município de São Luis de Montes Belos
 Fonte: IBGE (2012)

A produção pecurária se destaca principalmente pelo seu rebanho bovino tanto para corte quanto pela produção leiteira. O município tem forte vocação na industrialização de produtos lácteos, na cidade de São Luis de Montes Belos se encontra a LBR - Lácteos Brasil S. A.. É a maior companhia privada de produtos lácteos do Brasil. A Companhia foi criada em 2010, fruto da união das empresas Bom Gosto e LeitBom. Hoje, a LBR possui unidades produtivas espalhadas pelo Brasil, com capacidade de produzir mais de 2 bilhões de litros de leite por ano, além de contar com 5,8 mil colaboradores e uma cadeia de 56 mil produtores de leite. Marcas fortes e bem conceituadas no mercado nacional fazem parte da LBR, entre elas Parmalat, Poços de Caldas e Boa Nata. Igualmente integram a LBR as suas marcas regionais, em que se destacam Bom Gosto, Líder e LeitBom.

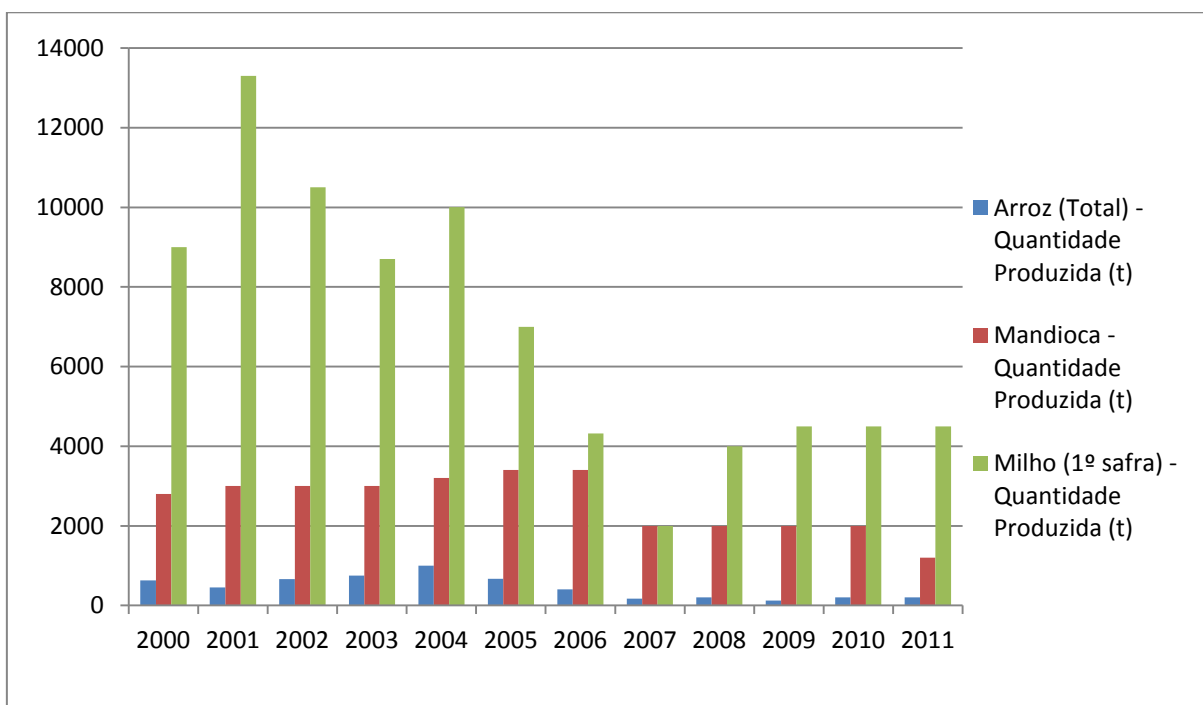


Gráfico 04 - Produção agrícola do município de São Luis de Montes Belos
 Fonte: IBGE (2012)

Os novos dados divulgados pelo IBGE mostram a produção agrícola em cada município brasileiro. Observando os números de São Luís de Montes Belos, percebe-se a inexpressividade deste tipo de atividade econômica. O meio ambiente de São Luis é propício para a pecuária. Só três culturas apresentam relevância nos dados de 2012: Arroz (em casca) - Área plantada 120 hectares, Mandioca - Área plantada 65 hectares, Milho (em grão) - Área plantada 1.100 hectares. O plantio mais praticado, o de milho, teve um pequeno avanço de um ano para o outro. Em 2011, eram 1.000 hectares.

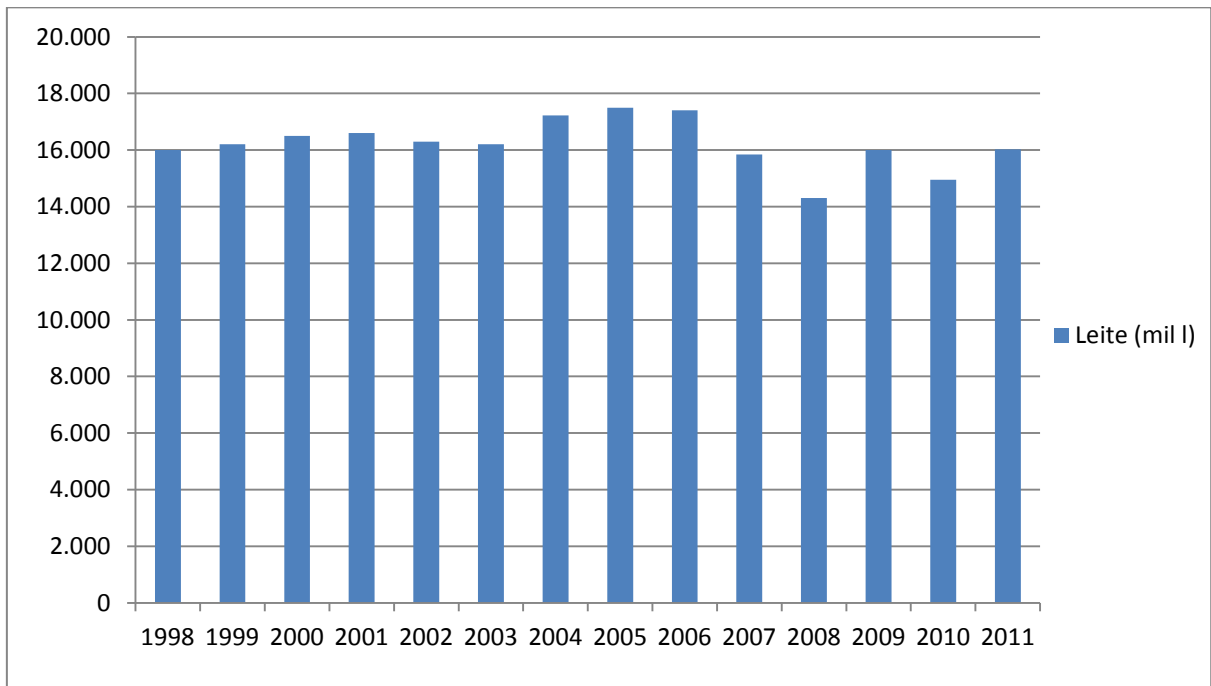


Gráfico 05 – Produção de leite no município de São Luis de Montes Belos
 Fonte: IBGE (2012)

A produção de leite corresponde a uma atividade econômica de extrema importância para a microrregião, especialmente se consideradas as suas condições agro ecológicas, culturais e fundiárias. A pecuária leiteira tem forte impacto em toda a cadeia produtiva, e corresponde a uma atividade capaz de gerar grande quantidade de emprego, trabalho e renda.

A produção de leite na microrregião de São Luís de Montes Belos aumentou nos últimos anos, mas seu crescimento foi abaixo da média do Estado. Devido ao nível da própria competitividade do setor no estado, no período de 1998 a 2002, enquanto a produção estadual cresceu 25,5%, na microrregião o crescimento foi de apenas 15,1%, fazendo com que sua participação caísse 0,4%, o que corresponde a quase 10 milhões de litros de leite/ano. Esse desempenho afetou o desenvolvimento da indústria de laticínio, especialmente aquelas de menor porte. Todavia, a microrregião possui potencial para produzir leite a baixo custo, podendo se tornar cada vez mais competitiva em relação aos demais pólos produtores e obter maiores ganhos para toda a cadeia, inclusive para os laticínios que se encontram instalados na região e compõem o Arranjo Produtivo Local de Lácteos.

Na região de São Luis dos Montes Belos encontra-se instalada uma grande usina, com capacidade de captar e processar cerca de 950 mil litros/dia. Existem ainda, inúmeros laticínios de médio e pequeno porte, cujas expectativas de crescimento são otimistas, em

função da não auto-suficiência do estado quanto ao suprimento de lácteos e também pelo fato de ter o estado de São Paulo, como principal mercado consumidor dos produtos lácteos produzidos em Goiás.

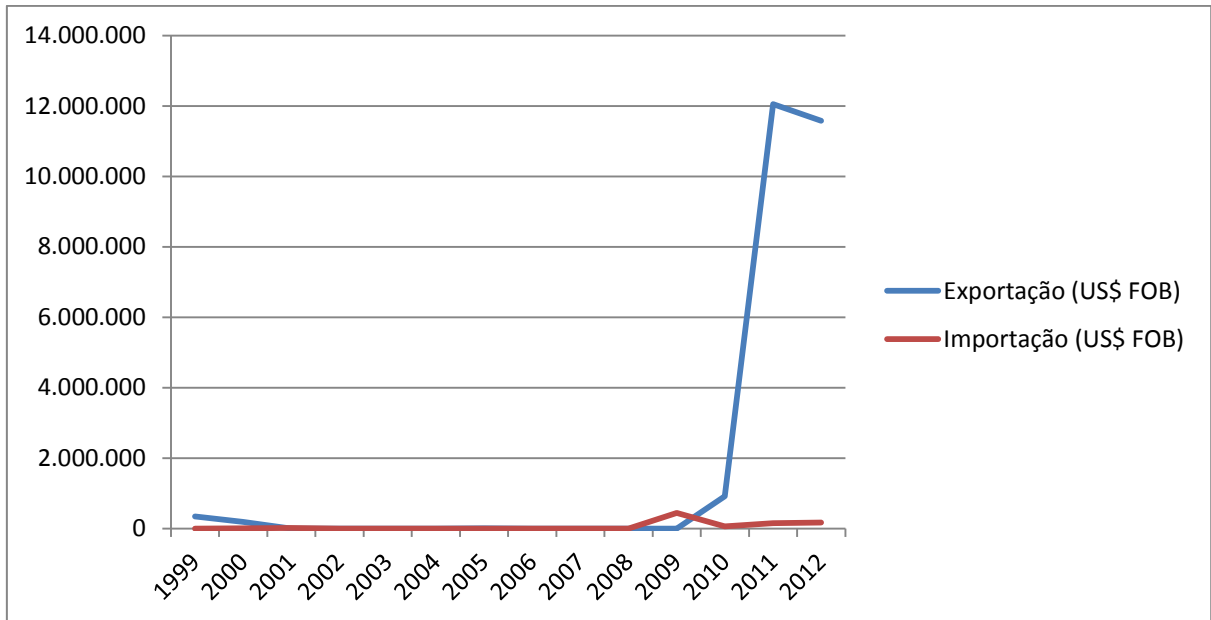


Gráfico 06 – Balança comercial do município de São Luis de Montes Belos

Fonte: IBGE (2012)

O comércio internacional até 2009 em São Luis de Montes Belos foi praticamente inexpressivo. A partir dessa data as exportações de couro bovino passam a apresentar relevância com a aquisição da Bracol indústria de couros pelo grupo JBS. De 2009 a 2012 as exportações tiveram um crescimento significativo graças ao impulso das exportações de couro bovino.

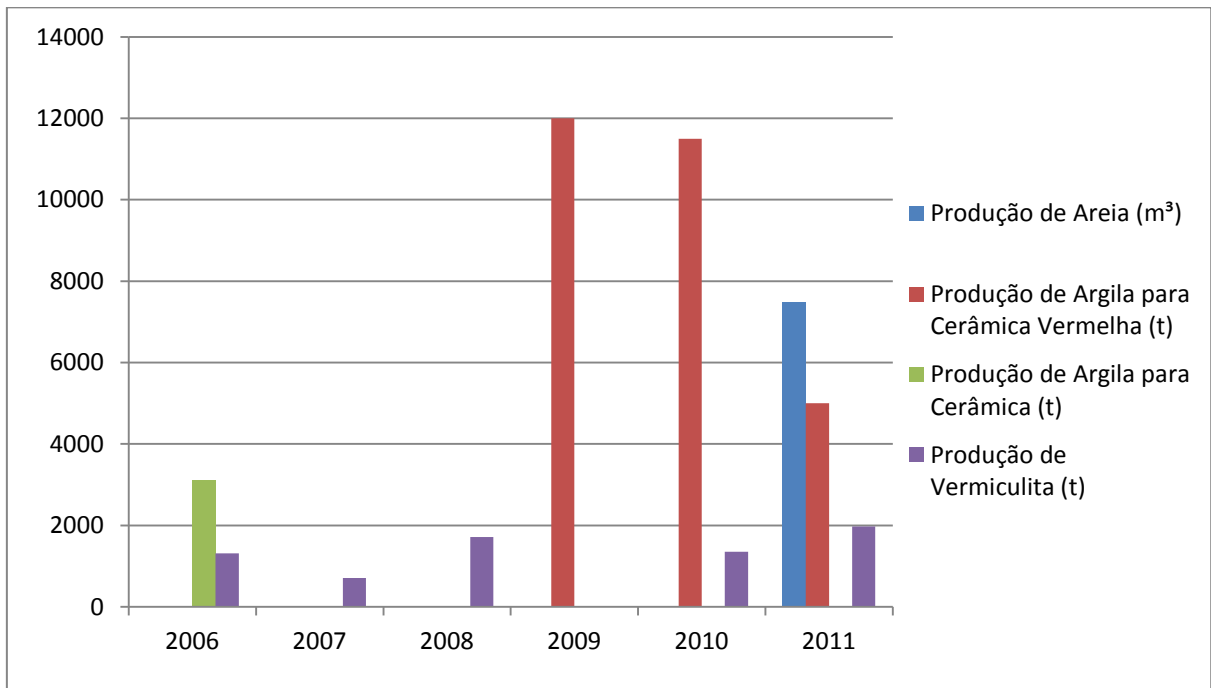


Gráfico 07 – Produção Mineral do município de São Luis de Montes Belos
 Fonte: IBGE (2012)

A produção mineral de São Luis de Montes Belos se baseia basicamente na produção de argila, areia e vermiculita. A argila abastece as cerâmicas locais onde são produzidos telhas e tijolos, a extração de areia tem como finalidade suprir a construção civil local e atender parte da demanda do produto em Goiânia. A produção de vermiculita é feita pela CCB Mineração, controladora da Brasil Minérios, maior produtora de concentrados de vermiculita da América Latina, com exportações para mais de 10 países, e é líder de mercado detendo 90% do Market Share no mercado Brasileiro. Com sede em Goiânia, possui minas na cidade de São Luis de Montes Belos, Sanclerlândia e Catalão no Estado de Goiás e unidades industriais em São Luis de Montes Belos e Sanclerlândia em Goiás, e Cosmópolis, região de Campinas-SP. A Vermiculita é um mineral industrial com utilização em vários segmentos como: isolamento térmica, agregado leve para produção de concretos especiais, proteção passiva contra fogo, refratários industriais de fricção (pastilhas de freio) e componentes de substratos agrícolas para horticultura e produção de mudas.

Tabela 01: Perfil das empresas em atividade no município de São Luis de Montes Belos

Número de unidades locais	851 Unidades
Pessoal ocupado total	6.074 Pessoas
Pessoal ocupado assalariado	5.126 Pessoas
Salário médio mensal	2 Salários mínimos

Fonte: IBGE (2011)

Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2011, São Luis de Montes Belos possuíam 851 empresas formalizadas. Essas empresas eram ocupadas por 6.074 trabalhadores, sendo 5.126 de forma assalariada. Os empregos assalariados representavam uma renda média mensal de 2 salários mínimos, o que se traduz em um volume mensal de quase 4 milhões em salários.

Dados atualizados em janeiro de 2014 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) demonstram uma empregabilidade de 3.818 trabalhadores empregados formalmente apenas nos setores comercial, de prestação de serviços e na indústria de transformação. Se comparados com os dados fornecidos pelo IBGE em 2011, apenas os três setores juntos acima citados seriam responsáveis por aproximadamente 74% do total de empregos formais gerados no município de São Luis de Montes Belos.

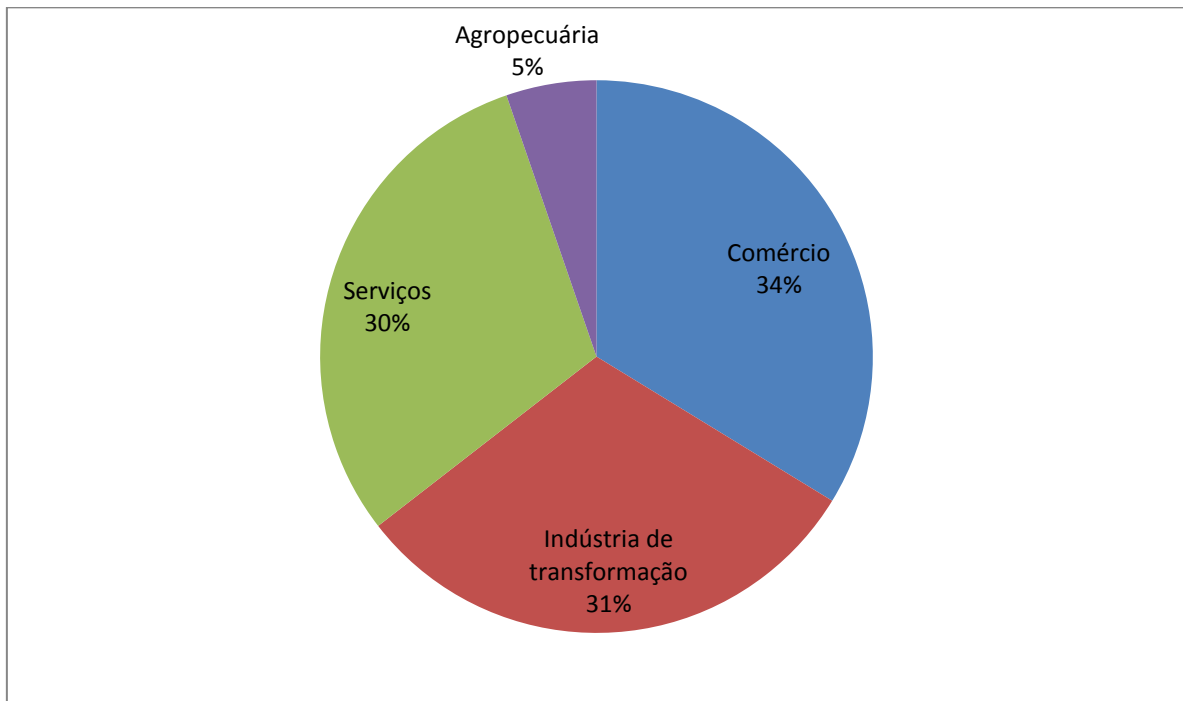


Gráfico 08- Participação dos setores na geração de emprego no município de São Luis de Montes Belos
Fonte: CAGED (2014)

Um dos motivos da escolha dos setores comercial, industrial e de serviços para realizar o estudo de caso foi justamente a relevância desses três setores na geração de emprego formal no município de São Luis de Montes Belos. Apesar de importante, o setor agropecuário não apresentou a mesma relevância nesse quesito, a maioria das propriedades rurais são formadas por agricultores familiares, apesar de serem importantes geradoras de emprego e renda, tradicionalmente não são grandes geradoras de empregos formalmente registrados. Por se tratar de fortíssimos empregadores formais, se torna perfeitamente justificável a preocupação em minimizar o nível de mortalidade das empresas familiares nesses setores.

Segundo o CAGED, em São Luis de Montes Belos no mês de janeiro de 2014 o comércio empregou formalmente 1360 trabalhadores, a indústria de transformação empregou formalmente 1240 trabalhadores e o setor de serviços empregou formalmente 1218 trabalhadores. Por outro lado o setor agropecuário empregou formalmente no mesmo período apenas 213 trabalhadores.

3 PROCESSO DE SUCESSÃO DOS SETORES DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS

3.1 Procedimentos metodológicos.

A pesquisa se iniciou com uma revisão bibliográfica teórica sobre organizações de origem familiar, procurou-se analisar os conceitos defendidos pelos autores que se dedicaram ao estudo dessa temática. Posteriormente foi realizada uma pesquisa documental nos arquivos das organizações selecionadas para o estudo.

Apesar dos fundadores das empresas terem se colocado à disposição para a consulta de seus documentos, foi constatado à inexistência de registros sobre a história dessas organizações. Os arquivos das mesmas são falhos em termos de informações sobre suas origens, bem como das suas respectivas expansões. Tais informações estão sob o controle dos fundadores, guardadas em suas memórias, correndo o risco de se perderem após o falecimento dos mesmos.

Buscando suprir as deficiências dos arquivos das empresas familiares foi proposta a aplicação de uma entrevista com os seus fundadores. Esta pesquisa além de identificar o modelo de gestão forneceu os elementos para a compreensão dos fatores que determinaram o sucesso da empresa. Este último aspecto é um resultado importante porque pode ser divulgado e utilizado para outras empresas.

Aos entrevistados foi proposto um encontro para coleta de dados, que o entrevistador utilizou um roteiro pré-definido (Apêndice A). As informações fornecidas pelos entrevistados foram registradas através de gravação eletrônica e posteriormente transcritas. Dessa forma, foi possível suprir algumas lacunas que a inexistência dos documentos escritos gerou (Apêndice B).

Tendo em vista que esta dissertação avalia o processo de sucessão de algumas empresas familiares, foram selecionadas três empresas: Luiz cor materiais de construção, Eletro refrigeração Jales e Laticínios Montes Belos, que serão caracterizadas a seguir. O critério considerado para a seleção dessas empresas foram suas posições de destaque alcançadas em seus respectivos segmentos nos últimos anos. O Laticínios Montes Belos ocupou o 4º lugar entre os maiores contribuintes de ICMS do município no ano de 2012 segundo a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, ficando atrás apenas de multinacionais

como a Lácteos Brasil (LBR) e a José Batista Sobrinho (JBS) que possuem operações em São Luis de Montes Belos, por se tratarem de empresas de capital aberto, fundadas e geridas em outros municípios, não possuem as características propostas nos objetivos específicos do trabalho. A Eletro refrigeração Jales e a Luiz cor materiais para construção foram escolhidas com base na eleição feita pela Câmara dos dirigentes lojistas (CDL) do município de São Luis de Montes Belos em 2012, onde as duas empresas foram as mais lembradas entre os cidadãos montebelenses em seus respectivos segmentos.

3.2 Identificação das organizações: Histórico e caracterização

3.2.1 Laticínios Montes Belos – Origens e expansão.

Por meio de coleta de dados e depoimentos orais, foram levantados dados referentes à formação da empresa, sua trajetória de crescimento e suas bases de desenvolvimento.

Segundo Henrique Moreira Neto, o Laticínios Montes Belos foi fundado em 1991 na cidade de São Luis de Montes Belos, primeiramente com três sócios; Ozair Prudente, Noel Inocêncio e o próprio Henrique Moreira Neto. Os três empreendedores inicialmente trabalhavam como ajudantes em transportadoras leiteiras, posteriormente compraram seus próprios caminhões e começaram a realizar transportes de leite nas fazendas da região para os laticínios da cidade. Devido a acontecimentos econômicos no final dos anos 80 e início dos anos 90, os três empreendedores perceberam a necessidade de mudarem suas estratégias de trabalho, uma vez que a atividade naquele período não apresentava mais o mesmo nível de lucratividade outrora obtido pelos mesmos, era uma questão de sobrevivência no segmento. Foi então que em 1991 os três empreendedores resolveram deixar o segmento de transporte leiteiro e implantaram uma indústria para produzir derivados de leite, nascia assim o Laticínios Montes Belos Ltda.

Com o passar dos anos Henrique Moreira Neto comprou as cotas dos dois sócios, se tornando proprietário único do Laticínios Montes Belos.

Segundo informações obtidas na própria empresa, a mesma vem atuando na região há mais de 20 anos e tem contribuído de várias formas para o desenvolvimento de São Luís de Montes Belos. Gerando emprego e renda, a empresa, dirigida pelo empresário Henrique Moreira Neto, tem se destacado como uma das maiores contribuintes de ICMS da região por seguidas vezes.

Priorizando sempre oferecer melhores condições aos seus clientes e fornecedores, o Laticínios Montes Belos realizou um grande investimento em sua estrutura, a construção de uma nova área para novos escritórios, pavimentação asfáltica da entrada e no interior da indústria.

A responsabilidade da empresa vem aumentando a cada dia. São cerca de 300 fornecedores, com 70 tanques de resfriamento (Cedidos aos produtores em regime de comodato) e uma produção diária de 40 mil litros de leite, chegando a 90 mil litros no final do ano. E ao gerar 46 empregos diretos e cerca de 500 indiretos, o empresário Henrique Moreira não mede esforços para ampliar os seus projetos. Recentemente, adquiriu uma área de 11 litros, ao lado da indústria, para novos empreendimentos.

Com a pavimentação, os fornecedores e clientes da empresa não tiveram mais o desconforto com a poeira e a lama no acesso à empresa.

Outro velho problema também foi resolvido. Como o bairro onde situa o Laticínios Montes Belos ainda não havia sido beneficiado com a canalização das águas pluviais, Henrique Moreira resolveu por conta própria por fim a esse problema que tirava o sono dos moradores da região a décadas. Construiu uma tubulação dentro da área da própria indústria para escoar toda água pluvial que passa em ruas próximas.

Atualmente Henrique Moreira Neto é o gestor da empresa, entretanto suas maiores decisões são compartilhadas com seus três filhos.

A indústria capta matéria prima de inúmeros municípios das regiões circunvizinhas, fornecendo estrutura para os fornecedores através de tanques de resfriamento instalados em sistema de comodato.

Os principais produtos da empresa são os queijos, a mesma foca sua produção em mussarelas, queijo trança, queijo prato, frescal, provolone e outros. Os mercados consumidores a que se destinam os produtos do Laticínios Montes Belos são diversos, desde mercados locais até outros estados, tendo o estado de São Paulo como um dos principais.

A empresa também possui projetos de expansão para suas instalações, conforme relata Henrique Moreira Neto:

Já está sendo estudando a viabilidade econômica e operacional para a implantação de uma nova unidade produtiva no município de Israelândia, cidade situada a 80 quilômetros de São Luis de Montes Belos. Algumas negociações já estão sendo feitas com o poder público daquele município, se o projeto realmente for concretizado, ficaremos bem no centro de nossa captação, uma vez que, boa parte

dos nossos atuais fornecedores se encontram em regiões próximas à Israelândia. Outro projeto arrojado está focado na diversificação de nossos produtos, a empresa também estuda a possibilidade de envasar e comercializar leite longa vida. Negociações também já estão sendo feitas com novos fornecedores.

(Entrevista realizada em 27/02/2014)



Figura 08: Entrada principal do Laticínios Montes Belos

Fonte: Laticínios Montes Belos (2013)

3.2.2 Luiz Cor materiais para construção – Origens e expansão

A coleta de dados da empresa pesquisada se deu por meio de relatos internos completados com entrevistas que foram fornecendo os dados referentes à fundação e outras informações institucionais.

A empresa Luiz Cor Materiais de construção está situada em São Luis de Montes Belos e foi fundada em maio de 2006 por Luiz Antônio Martins e sua esposa Ilse Moreira Neves, atua no ramo da comercialização de materiais para construção. É uma empresa familiar, cujos proprietários são os mesmo que originalmente fundaram a empresa. A mesma conta atualmente com 17 funcionários diretos, que prestam atendimento para toda a cidade e região. Focando no crescimento do negócio, sente-se a necessidade de uma maior preocupação com a fidelização dos clientes para que a empresa tenha uma crescente estabilidade no mercado, prioriza o pós venda para manter uma relação de fidelidade com seu público alvo, para isso torna-se necessário que o produto seja entregue na hora certa e da forma correta, pois, onde há satisfação da parte do público alvo, sempre se encontra uma marca forte.

Segundo informações do senhor Luiz Antônio Martins, O projeto original do mesmo era empreender no segmento de artigos do vestuário, entretanto sua situação financeira não permitia a implementação de seu projeto, uma vez que os pontos comerciais adequados a operação desejada consumiriam altos valores com alugueis e vultuosas somas para a aquisição do estoque inicial, situação incompatível com seus recursos limitados na época.

Observando o ritmo de crescimento da construção civil, o senhor Luiz Antônio começou a observar as particularidades desse segmento. Posteriormente conseguiu alugar um ponto estratégico no centro da cidade por um valor razoável, seu capital inicial também permitiu a aquisição dos primeiros produtos para compor o estoque. Embora limitados, seus recursos foram suficientes para iniciar seus negócios no ramo da construção civil.

De 2006 até a atualidade o segmento da construção civil se mantém aquecido no Brasil, seus índices de crescimento superam o PIB nacional, conforme demonstrado no gráfico abaixo. A Luiz Cor Materiais de construção acompanhou esse ritmo de crescimento e conseguiu se estruturar financeiramente e mercadologicamente em um período inferior a 10 anos.

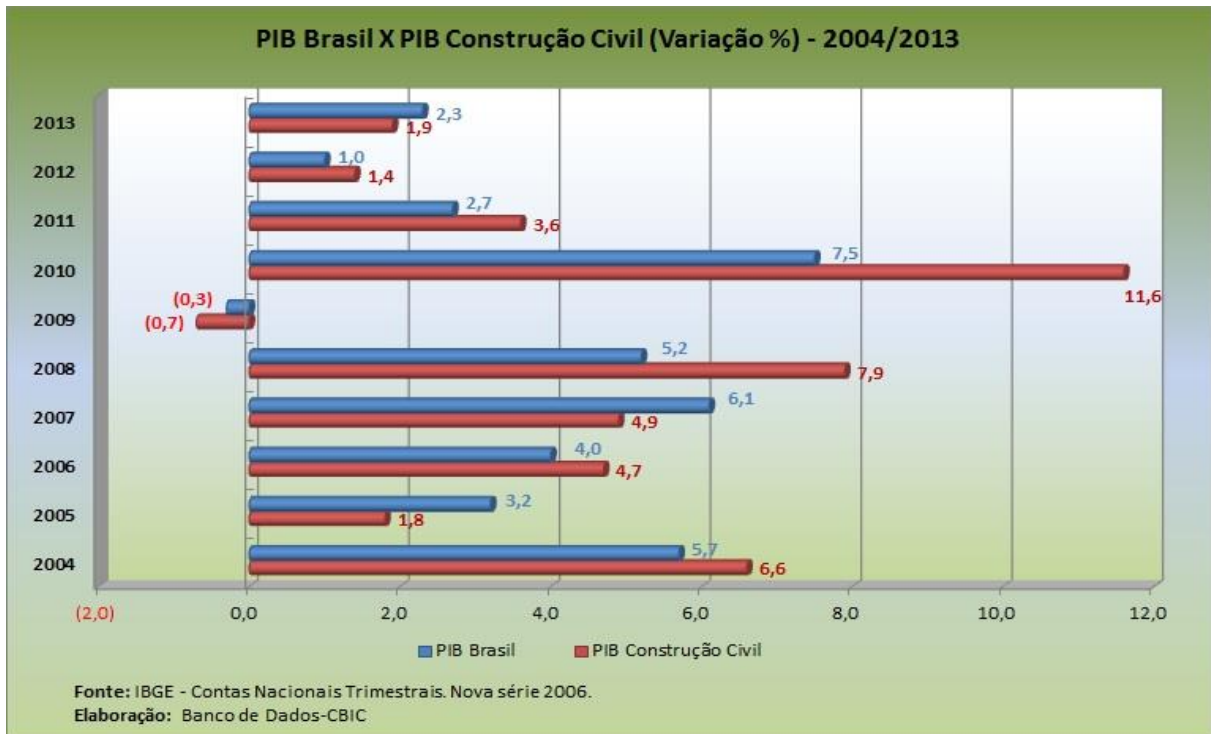


Gráfico 09

Na atualidade a empresa se posiciona entre as principais lojas de revenda de materiais para construção da cidade, contando com um estoque elevado de produtos básicos e de acabamento. A empresa trabalha com as principais marcas do mercado brasileiro e atende não só a cidade de São Luis como toda a região circunvizinha.

A empresa atualmente é gerida pelo senhor Luiz Antônio, sua esposa Ilse Moreira Neves e seu filho Thiago. As decisões mais importantes são compartilhadas entre os três integrantes da família.

Os projetos futuros estão relacionados ao aumento da participação de mercado da empresa através da manutenção de preços competitivos e melhoria de sua capacidade de prestação de serviço aliado ao pós venda. A mesma também se preocupa com a profissionalização de sua gestão, processos e sistemas já estão sendo implementados. Embora ainda não se pode dizer que a empresa seja profissionalizada, largos passos já foram dados nesse sentido. Sobre esse aspecto Luiz Antônio Martins afirma:

Sei que a empresa não pode se manter da forma que era, o mercado muda, as pessoas mudam. O que você fazia ontem não faz mais hoje e o que você faz hoje não vai fazer mais amanhã. Isso acontece em tudo, na vida, nos relacionamentos, nas

amizades, entre os amigos e acima de tudo nos negócios. O indivíduo quando para de evoluir logo morre. (Entrevista realizada em 28/02/2014)



Figura 09: Fachada da Luiz-Cor materiais para construção

Fonte: Valéria Vacilotto (São Luis de Montes Belos, 2014)

3.2.3 Eletro Refrigeração Jales – Origens e expansão

O levantamento dos dados da empresa pesquisada se deu por meio de depoimentos internos aliado a entrevistas que foram fornecendo subsídios referentes à fundação e outras informações institucionais.

Conforme relatos do senhor Jales Pereira, a empresa Eletro Refrigeração Jales teve sua criação em São Luis de Montes Belos no ano de 1986, é situada na Rua Aporé nº 366, centro, São Luis de Montes Belos, Goiás. Os proprietários e fundadores são o próprio Jales Pereira e Marizeth Aparecida Moreira Pereira, sua esposa. Quando a loja foi idealizada o objetivo era o de prestar serviços em consertos de aparelhos e efetuar pequenas vendas de peças e acessórios para aparelhos eletrodomésticos. Atualmente presta serviços não só internos como também em residências, centros religiosos e empresas de pequeno, médio e grande porte. Possui uma parcela significativa de clientes/consumidores em São Luis de Montes Belos e região.

A ascensão da Eletro Refrigeração Jales se reflete em sua clientela, hoje a empresa possui uma fatia muito grande do mercado, atende a região de São Luis de Montes Belos e demais cidade do Oeste-Goiano. A empresa possui 8 colaboradores, com estrutura ampla e ferramental com tecnologia de ponta. A mesma está em constante desenvolvimento apesar de estar no mercado a mais de 20 anos. A Eletro Refrigeração Jales no ano de 2010 conquistou no ramo de Refrigeração, seu quarto título de Melhor do Ano concebido pelo CDL (Clube de Dirigentes Lojistas) de São Luis de Montes Belos.

Segundo Jales Pereira, no início de sua carreira profissional trabalhou nos correios como carteiro, depois exerceu atividades diversas até buscar a realização de seu sonho, ter seu próprio negócio. A idéia inicial era entrar no ramo da informática com a revenda de computadores, entretanto o pouco conhecimento do segmento inibiu a iniciativa. Posteriormente juntamente com sua atual esposa Marizeth fundaram a Jales refrigeração, depois Eletro refrigeração Jales.

A empresa trabalha com reparação e manutenção em vários eletrodomésticos e produtos de refrigeração como geladeiras, frízeres, frigobares, aparelhos de ar condicionado entre outros. A mesma agora revende de forma exclusiva os aparelhos de ar condicionado da marca Komeko, sendo ela também a responsável por sua assistência técnica. A gestão da empresa fica a cargo do próprio Jales Pereira, tendo sua esposa Marizeth a responsabilidade de cuidar do atendimento junto aos clientes. Dois filhos do casal também trabalham na

empresa, Bruno Pereira e Jales Filho, ambos atuam em áreas diferentes. Enquanto o primeiro é responsável por efetuar atendimentos junto a clientes externos o segundo trabalha efetivamente na oficina de reparação.

Desde o início de 2013 a empresa abriu sua primeira filial na cidade de Firminópolis localizada a oito quilômetros de São Luis de Montes Belos para revender equipamentos de ar condicionado e oferecer assistência técnica nesse segmento. Segundo o senhor Jales Pereira, a empresa tem como projetos futuros a ampliação da loja de São Luis para atuar massivamente na venda de eletrodomésticos.

Com relação à expectativa de futuro da empresa Jales Pereira relata:

Com muito trabalho, esforço e fé conseguimos alcançar nosso espaço. Sei que ainda temos muito a melhorar, temos deficiência em nossa administração, fazemos muitas coisas erradas, sei que precisamos repensar muitas coisas aqui dentro. Já conseguimos um nome, confiança entre nossos clientes, mas se quisermos realmente crescer temos que mudar muitas coisas. Pra isso não poupamos esforços para buscar conhecimento, participamos de muitos treinamentos oferecidos por nossos fornecedores, já fomos em congressos do segmento em São Paulo e no Paraná. A filial de Firminópolis foi o primeiro passo. (Entrevista em 28/02/2014)



Figura 10: Fachada da Eletro refrigeração Jales

Fonte: Valéria Vacilotto (São Luis de Montes Belos, 2014)

3.3 Avaliação do processo de sucessão.

A pesquisa empírica foi realizada por meio de entrevistas com os fundadores das empresas selecionadas. A entrevista na íntegra está disponível no Apêndice B. As respostas obtidas por meio das entrevistas foram comparadas com outros documentos publicados pela mídia.

3.3.1 Análise das entrevistas

Nessa etapa a preocupação foi levantar a opinião dos fundadores das empresas pesquisadas, com o objetivo de medir os elementos relacionados ao processo de sucessão familiar. Esta fase compreende uma análise qualitativa por meio da qual foram realizadas entrevistas com três fundadores, objeto desse estudo.

A pesquisa foi realizada com base em técnica de coleta de dados fundamentalmente em um roteiro de entrevista inicialmente organizado. A coleta dos dados foi feita pelo entrevistador de forma individual, sendo a mesma registrada por meio de uma gravação eletrônica, que, posteriormente, foi transcrita e submetida à análise de conteúdo e aprovado pelo próprio entrevistado. Quanto à modalidade da entrevista ela se enquadra na categoria do tipo dirigida e padronizada. Os roteiros das entrevistas se encontram disponível no Apêndice A.

3.3.1.1 Processo de fundação

Quando os entrevistados foram questionados sobre as origens das suas respectivas empresas, se percebe que pouco foi alterado em relação aos fundadores dessas organizações. Com exceção do Laticínios Montes Belos que foi fundado originalmente por três pessoas e atualmente apenas um continua na empresa, as outras duas organizações mantiveram seus únicos donos desde sua origem. A empresa mais jovem é a Luiz Cor materiais para construção que completará seu oitavo aniversário e a mais velha é a Eletro refrigeração Jales que está próxima de trigésimo aniversário. Todas as empresas começaram com capital

incipiente, quase insuficiente para iniciar suas atividades. Entretanto o entusiasmo, a motivação e o desejo profundo de alcançar seus objetivos superaram as dificuldades.

3.3.1.2 Elementos motivadores da fundação da empresa

Ao serem questionados sobre os elementos que motivaram os empreendedores a fundarem seus negócios percebe-se que cada fundador apresentou um motivo diferente. Jales Pereira, proprietário da Eletro refrigeração Jales foi motivado por um sonho que nutria a muito tempo, ter sua independência através de um negócio próprio, a concretização desse projeto se deu no segmento de prestação de serviços de reparação e manutenção de eletrodomésticos e de artigos de refrigeração. Luiz Antônio, proprietário da Luiz cor materiais para construção argumenta que o crescimento da construção civil no ano da fundação teve um papel preponderante, embora o sonho de ter seu próprio empreendimento também teve relevância na decisão. Henrique Moreira Neto relata que a perda de competitividade em sua atividade anterior à fundação do Laticínios Montes Belos foi o elemento decisivo para a fundação da empresa.

3.3.1.3 Dificuldades encontradas pelas empresas

Embora as empresas pesquisadas atuem em segmentos diferentes, as dificuldades enfrentadas durante sua trajetória de vida se assemelham. Inicialmente a falta de crédito foi um dos maiores empecilhos encontrados pelos fundadores, a ausência de um histórico bancário impossibilitou a obtenção de créditos suficientes para operacionalizarem seus negócios de forma adequada no início. A falta de mão de obra qualificada foi outro elemento destacado pelos três fundadores entrevistados. A inadimplência nas vendas a crediário sempre foi um problema enfrentado pela Luiz cor materiais para construção e pela Eletro refrigeração Jales.

3.3.1.4 Aperfeiçoamento dos colaboradores

Um ponto a ser observado dentro da pesquisa é que as empresas demonstraram consciência em relação à necessidade da capacitação continuada por parte de seus colaboradores. Quando questionadas sobre suas dificuldades, ambas foram unânimes ao

relatarem que a mão de obra qualificada se apresentava como um empecilho, entretanto a maioria dos colaboradores não demonstra interesse em frequentar cursos de qualificação. Talvez esse paradoxo explique uma parte do desemprego apresentado na região.

3.3.1.5 A discussão sobre o tema sucessão na empresas

Embora cada empresa pesquisada tenha se manifestado de forma diferente, percebe-se que todas de alguma forma, consciente ou inconscientemente já se atentaram em algum momento sobre o tema sucessão. A Eletro refrigeração Jales relata que os membros da família se interessam em falar sobre o assunto, o tema não se apresenta como tabu entre seus integrantes. Henrique Moreira Neto fundador do Laticínios Montes Belos argumenta que o fato de seus três filhos já trabalharem na empresa já é um indício de que a empresa começa a se preocupar com esse assunto. Luiz Antônio Martins, fundador da Luiz cor explica que esse assunto vem sendo tratado com tranquilidade e naturalidade entre os membros da família.

3.3.1.6 Critérios utilizados para a escolha do provável sucessor

Das três empresas pesquisadas, duas apresentaram alguns critérios para a escolha dos prováveis sucessores. A Eletro refrigeração Jales destacou a liderança, comunicação e conhecimento técnico na área de atuação da empresa como características vitais para a escolha de seu provável sucessor. A Luiz cor materiais para construção destacou o interesse pela atividade, a formação profissional e a experiência como elementos importantes que devem compor o perfil do provável sucessor. O Laticínios Montes Belos relatou que a empresa não possui um critério definido para escolher seu provável sucessor, entretanto um de seus filhos já assume informalmente funções destinadas a um provável sucessor.

3.3.1.7 Temores dos fundadores sobre o futuro das empresas

Quando questionados sobre as preocupações em relação ao futuro das empresas, notou-se que tanto a Eletro refrigeração Jales quanto o Laticínios Montes Belos demonstraram temer que seus sucessores não consigam manter a continuidade dos negócios no futuro. Talvez pelo fato dessas organizações possuírem mais de 20 anos de mercado começa a despertar em seus fundadores a real necessidade de se pensar formalmente sobre o tem

sucessão. A Luiz cor materiais para construção apresentou como maior temor a incerteza econômica, uma vez que o segmento da construção civil atualmente é nutrido por políticas econômicas que incentivam a expansão do setor.

3.3.1.8 Lançamento de novos produtos e serviços

Perguntados sobre a frequência dos lançamentos de novos produtos e serviços, duas empresas relataram que lançam um novo produto ou serviço em um período de 6 meses a 1 ano. O Laticínios Montes Belos lança um novo produto ou serviço em um período de 2 anos. Por esse aspecto as empresas não correram riscos de encerrarem suas atividades precocemente. Oliveira (2006) argumenta que uma das principais causas da morte das empresas familiares é a concentração por tradição de um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio.

3.3.1.9 Processo de decisão no modelo atual de gestão

Sobre o aspecto tomada de decisões, todas as empresas perguntadas argumentaram que as decisões mais importantes são divididas entre o fundador e os demais membros da família. Embora essas afirmações demonstrem que as decisões não são concentradas em apenas um membro da família, a descentralização precisa posteriormente evoluir e chegar a colaboradores não membros da família. Para Bernhoeft e Gallo (2003), a descentralização é importante para a profissionalização, entretanto esse processo gera profundas mudanças na maneira de gerir, estruturar e planejar as estratégias da empresa familiar.

3.3.1.10 O planejamento estratégico das empresas

Oliveira (1999) argumenta que o planejamento estratégico de uma organização familiar vem se tornando cada vez mais essencial, pois foca no futuro da empresa e da família que a gere. Nesse aspecto apenas o Laticínios Montes Belos afirma já ter elaborado e que vem colocando em prática seu planejamento estratégico. As outras duas empresas relataram que já se preocuparam, mas que nunca elaboraram um planejamento estratégico.

3.3.1.11 O perfil dos prováveis sucessores das empresas

Souza-Silva (2006) defende que um bom sucessor deve possuir três características básicas: Vocação empresarial, habilidades conceituais e experiência empresarial, tal teoria foi retratada em seu triângulo da competência empresarial. Das empresas pesquisadas, duas descreveram que seus prováveis sucessores possuem essas três características em seus perfis. Entretanto o Laticínios Montes Belos aponta como preocupação a questão da vocação para a atividade de seu provável sucessor. Segundo o próprio fundador, esse aspecto ainda precisa ser trabalhado no filho que já vem exercendo algumas atividades relacionadas às funções de gestor.

3.3.1.12 Os critérios para efetuar retiradas

Quando perguntadas sobre a questão das retiradas por parte das empresas pesquisadas, duas responderam que as retiradas são de acordo com as necessidades e não há nenhum registro formal sobre isso e nenhum valor definido, ou seja, os membros das famílias fundadoras efetuam suas retiradas sem seguir nenhum parâmetro, esse comportamento apresenta desdobramentos mais agressivos do que simplesmente a não mensuração dos gastos pessoais dos familiares dos fundadores dessas empresas. Essa atitude impossibilita a apuração correta do lucro líquido da empresa. O Laticínios Montes belos relatou que as retiradas por parte dos membros da família são de acordo com as necessidades, entretanto há um registro formal sobre isso que serve para computar os custos no final de um período e há um valor máximo previamente definido. As duas empresas que não registram adequadamente suas retiradas contrariam Lodi (1987), que argumenta que o uso indevido dos recursos por membros da família transforma a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.

3.3.1.13 Os sistemas de controles gerencias das empresas

Em relação aos sistemas de controles gerenciais, mais uma vez apenas o Laticínios Montes Belos diz registrar todos os seus processos operacionais, contábeis, de caixa, de custos e de estoque, o que propicia a apuração correta do lucro da empresa. A Eletro refrigeração Jales e a Luiz cor materiais para construção relataram que a empresa registra alguns processos e outros não, o lucro não é apresentado de forma exata, apenas se tem uma idéia do valor. Esse tipo de comportamento é criticado por Lodi (1987), que aponta a falta de

sistemas de planejamento financeiro, de apuração de custos, de procedimentos de contabilidade e de orçamento como elementos que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.

3.3.1.14 As ações de marketing das empresas

Para Lodi (1987), a resistência à modernização do marketing é uma vulnerabilidade das empresas familiares, a comercialização fica sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança”. As três empresas pesquisadas não se acomodam em relação a suas políticas de marketing, todas se mostraram preocupadas em divulgar seus produtos e serviços, fortalecer suas marcas e credibilidade junto ao mercado e sempre disseram buscar novos canais de comercialização.

3.3.1.15 Ocupação de cargos estratégicos dentro das empresas

Perguntados sobre os critérios para a ocupação de cargos estratégicos nas empresas, a Eletro refrigeração Jales e a Luiz cor materiais para construção apontaram como principais critérios para a ocupação desses cargos a proximidade parental aliada à experiência profissional. O Laticínios Montes Belos destacou como principal critério para a ocupação de cargos estratégicos a experiência profissional. Lodi (1987) critica a promoção de parentes por favoritismo e não por competência profissional, segundo ele, esse tipo de comportamento é uma destacada vulnerabilidade das empresas familiares. Nesse sentido, o Laticínios Montes Belos apresentou uma maior maturidade em relação às outras empresas.

3.3.1.16 Política para a preparação de sucessores

Quando questionados sobre a existência de uma política clara para preparar sucessores para assumir os negócios da família, as empresas Luiz cor e Laticínios Montes Belos relataram que se preocupam com esse aspecto e já tem uma política para preparar sucessores. Talvez a interpretação do conceito de política para a preparação de sucessores seja diferente para cada fundador. Alguns podem entender como política para a preparação de sucessores o treinamento técnico continuado de seus prováveis sucessores, outros podem entender política de preparação de sucessores apenas como a escolha aleatória do provável sucessor que

naturalmente entenderá suas futuras obrigações. A Eletro refrigeração Jales relatou que a empresa se preocupa com esse tema, entretanto ainda não foi capaz de elaborar uma política sobre isso. Longenecker (2007) cita como uma “boa prática” apresentada pelo professor John Ward a preparação de sucessores para assumirem a liderança.

3.3.1.17 A inclusão de profissionais não pertencentes às famílias no quadro gerencial das empresas

Outra “boa prática” citada por Longenecker (2007) descrita pelo professor John Ward é a importância da atração e manutenção de gestores excelentes que não façam parte da família. Sobre esse aspecto, duas empresas consideram essa possibilidade em um estágio futuro. O Laticínios Montes Belos vê como essencial essa atitude para a perpetuação da empresa.

3.3.1.18 A profissionalização da gestão

Procurando compreender o processo de profissionalização das empresas entrevistadas, a Eletro refrigeração Jales e a Luiz cor materiais para construção alegaram já estar instituindo processos impessoais, criando regras e sistematizando suas operações. O Laticínios Montes Belos argumentou que sua gestão já é profissionalizada, todos os seus processos são sistematizados e existem regras e métodos impessoais. Esse comportamento por parte dos fundadores dessas empresas são defendidos por Davel e Colbari (2000) que acreditam que a profissionalização se coloca como um processo inevitável e essencial para a perpetuidade da empresa familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a presente pesquisa considera-se que o contexto das organizações familiares de São Luis de Montes Belos apresenta uma importante contribuição para o desenvolvimento do município, seja em termos de criação de empregos ou geração de divisas.

Constatou-se de forma empírica, que as organizações pesquisadas no município de São Luis de Montes Belos se alinham com os três elementos defendidos por Souza-Silva (2006) como essenciais para a sustentação da competência empresarial: Habilidade conceitual, experiência empresarial e vocação empresarial. Os fundadores das organizações familiares escolhidas apresentaram em suas entrevistas certa vocação para o exercício de suas atividades. Apesar de se depararem inicialmente com limitações financeiras e creditícias, esses empreendedores superaram essas adversidades com esforço e determinação. Embora suas empresas tenham atingido uma posição de destaque no cenário local, percebe-se a necessidade de evolução gerencial. Seja no aspecto de sistemas, processos e métodos, seja no aspecto de planejamento sucessório.

A experiência adquirida pelos fundadores das organizações familiares realmente contribuiu para que seus negócios chegassem ao atual patamar. Suas ações foram baseadas em tentativa e erro, que embora tenham suas conseqüências negativas, ao longo do processo geram acumulações de conhecimento com aplicações práticas. Sabe-se que a natureza humana é dotada da capacidade de construir e acumular conhecimento. As indagações do dia a dia estimulam no ser humano a busca por melhores soluções. Tais experiências, a despeito de sua riqueza, são formadas por diferentes rotas, com evoluções e retrocessos além de reconstruções constantes nos conceitos, ideais e juízos estabelecidos pelas formas empíricas de conhecer a realidade. Nesse aspecto, é fundamental destacar que embora essas organizações tenham conseguido se estabilizar no atual momento, as estatísticas sobre a mortalidade de empresas com características similares às pesquisadas quando são passadas para as gerações seguintes

não são favoráveis. Nesse sentido é importante que os fundadores procurem compreender os pontos fortes e fracos de suas organizações enquanto empresas familiares.

É importante destacar a importância das organizações familiares conhecerem suas vantagens, essas características peculiares a essas empresas podem servir como diferenciais e pilares sustentadores para a perpetuidade dessas instituições. Por outro lado existem algumas vulnerabilidades que podem se mostrar extremamente nocivas para essas empresas ao longo do tempo.

Por fim foram apresentadas algumas “boas práticas” pelo professor e codiretor do Centro para empresas familiares da Kellogg School of management, da Northwestern University, John Ward. A implantação dessas práticas servirá pra que a empresa familiar consiga gerir de forma adequada seus processos e conflitos. A desconsideração dessas práticas poderá desencadear conflitos e desgastes nas relações entre os familiares, ocasionando situações difíceis de serem solucionadas no futuro.

No aspecto habilidades conceituais citada por Souza-Silva em seu triângulo da competência empresarial, o autor faz menção a importância da profissionalização do futuro sucessor. É importante considerar um ponto a mais nessa proposta. As organizações familiares precisam profissionalizar com a mesma intensidade não só a gestão de seus negócios, mas também suas famílias. Pois, além da importância da capacitação dos sucessores para tomar decisões relacionadas aos negócios, é importante preparar os herdeiros para que vivam de forma integrada.

SUGESTÕES

Ao pesquisar as três empresas familiares fundadas na cidade de São Luis de Montes Belos foi possível observar algumas falhas que impossibilitam seu bom funcionamento. Essas falhas estão relacionadas com erros na gestão desses negócios e suporte por parte do poder público em relação à qualificação de mão de obra. Outro problema é a ausência de um plano de sucessão consistente.

Um ponto importante a ser destacado nas empresas Luiz cor materiais para construção e Eletro refrigeração Jales é a ausência de um planejamento estratégico. Esse documento deve ser estruturado de maneira formal de modo a permitir que à administração dessas empresas possam atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. No entanto, não basta que os planos sejam apresentados de forma discursiva. É preciso quantificá-los de forma a garantir que suas ações propostas não se inviabilizem mutuamente, mas que, ao contrário, se complementem.

As empresas acima citadas também pecam ao negligenciar critérios para efetuar suas retiradas. Seria salutar estabelecer parâmetros para formalizar suas respectivas retiradas. Nesse caso a definição de um pró-labore seria uma saída. O pró-labore é a remuneração que sócios, diretores ou administradores e titulares de empresas recebem pelo seu trabalho. É interessante que esse valor seja previamente definido, bom como seja estabelecido uma data para a retirada do mesmo.

Em relação às sugestões direcionadas ao poder público verificou-se a ausência de projetos de qualificação de mão de obra. Cursos profissionalizantes de curta duração relacionados à área de atendimento ao público, de reparação e manutenção de equipamentos de refrigeração, de desenvolvimento e produção de produtos lácteos poderiam minimizar problemas relacionados à escassez de mão de obra especializada.

Embora as empresas pesquisadas já venham incluindo seus prováveis sucessores nas atividades cotidianas de seus negócios, para que um planejamento sucessório seja objetivo é

necessário: formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linha de ação para alcançá-lo, além de elaborar e seguir um cronograma. Com resultados a serem cumpridos e metas estabelecidas, o objetivo se torna claro. Ao planejar uma sucessão alguns cuidados devem ser tomados, é necessário focar no objetivo do planejamento e não em posições pessoais, ser direto na solução do problema e separar pessoas dos problemas, não se influenciar pela empatia entre as partes. Assim pode-se analisar todo o contexto das questões envolvidas.

Pensando na longevidade das empresas analisadas, percebeu-se a importância da inclusão em seus quadros gerenciais de profissionais que não façam parte da família. Embora se entenda que antes de tomar essa decisão, essas organizações precisam considerar seus respectivos estágios e momentos. Além de contribuir com valores adquiridos fora do seio familiar, um profissional externo poderá instituir com mais facilidade critérios impessoais nos processos organizacionais.

Por fim considerando a situação das empresas Luiz Cor materiais para construção e Eletro refrigeração Jales observou-se a necessidade de profissionalizar seus processos. A profissionalização é necessária para que essas empresas assumam práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Através da adoção de um código de conduta e da substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais para assalariadas, a empresa se torna mais profissional e tende a desenvolver melhor o trabalho.

REFERÊNCIAS

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

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

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

_____; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**. Sao Paulo: Atlas, 2002.

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

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – CAGED –, Dados estatísticos: pesquisa 2014. Disponível em <www.caged.gov.br>. Acesso em fevereiro de 2014.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade**. Revista Organizações & Sociedade, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DE BONO, Edward. **Ciclo de vida das empresas familiares**. HSM Management, n.25, mar-abr 2001.

DONATTI, Livia. **Empresa Familiar: A empresa familiar em um ambito global.** Caderno de pesquisas em administracao, v.1, n. 10, Sao Paulo, 3° trim./1999. Disponivel em < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>>.

DONNELEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas – RAE.** Rio de Janeiro, 1967.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.
EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar.** 2006. <http://www.mge.com>

FLORESTA, M. **Profissionalização e sucessão familiar.** Balcão SEBRAE, 1999.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar.** Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 21-33, jan. 2005.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GEHLEN, Mara Vania Dopke. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A.** 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração – Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 2006

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C.. **Empresa familiar X competitividade: tendencias e racionalidades em conflito.** Passo Fundo: UPF, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – 2013. Disponível em <www.ibge.com.br>. Acesso em setembro de 2013.

INSTITUTO MAURO BORGES - IMB – 2013. Disponível em <www.imb.go.gov.br>. Acesso em setembro de 2013.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. São Paulo: Pioneira, 2002.

LEMOS, Mônica de Faria Mascarenhas e. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Revista FAE BUSINESS, n.5 abril, 2003.

LIMA, Joel. **A gestão em empresa familiar de fundição: obstáculos e estímulos à profissionalização**, 2004, 194f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

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

LONGENECKER, Justin G. **Administração de pequenas empresas**; [tradução Oxbridge Centro de Idiomas]. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MELLO, D.N. A sucessão na empresa familiar. **Revista da economia e empresa**, São Paulo: Universidade Mackenzie, v.2, n.2 p. 68-70, 1995.

MINCER, Jilian. Family Business - The **Family That Works Together Should Pay Together**. Wall Street Journal, New York, EUA, jul. 13, v. 10, n. 3, p.26, 2009.

MORAIS, Richard C. **Save the Family Business**. Forbes, New York, EUA, v. 183, n. 10, 2009.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

PAIVA, Dilson. Melhores do ano. **A voz do Povo**, São Luis de Montes Belos, 3 de fev. 2013. Cad. 2 p. 3.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competences**. Training, 1996, July: 48-54.

PwC. **As empresas familiares no Brasil: pesquisa 2010**. In: <www.pwc.com.br>. Acesso em 28 de setembro de 2012.

REVISTA ABINEE. São Paulo: Duograf, 2005- Bimestral.

REVISTA EXAME. **O perfil do sucessor ideal**. São Paulo: março, 2006.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA, 1998.
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE GOIÁS – SEFAZ GO – 2013. Disponível em <www.sefaz.go.gov.br>. Acesso em outubro de 2013.

SEGRÈ, Gino. **The Family Business**. *Technology Review*, Cambridge, v. 112, n. 2, p. 5, 2009.

SILVA, Eli Barbosa. **São Luís de Montes Belos: uma história de lutas e conquistas**. 2. Ed. Goiânia: Kelps, 2011.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de, **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

USSMAN, A.M.. **Empresas Familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar**. Lisboa: Silabo, 2004.

WARD, John L. Journal USA: Perspectivas Econômicas, fevereiro de 2005| Revistas eletrônicas do IIP| Home Page do IIP.

WERNER, P. **Fundamentando ação e comportamento planejado**. Em SJ Peterson & Bredow TS, 2004.

LISTA DE ENTREVISTADOS

1. Henrique Moreira Neto fundador do Laticínios Montes Belos.
2. Luiz Antônio Martins fundador da Luiz cor materiais para construção.
3. Jales Pereira fundador da Eletro refrigeração Jales.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos representantes das empresas pesquisadas

Perguntas abertas

- 1- Quando a empresa foi fundada? Quem foi o fundador da empresa e por quem ela é gerida atualmente?
- 2- Que elementos motivaram a fundação da empresa? E qual e sua especialidade?
- 3- Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa, desde sua fundação até à atualidade.
- 4- Os funcionários da empresa são estimulados a fazerem cursos de aperfeiçoamento?
- 5- O tema sucessão é conversado abertamente entre os membros da família? Em caso positivo, há interesse dos familiares em tratar esse assunto?
- 6- Que critérios foram utilizados para a escolha do sucessor? Ele está sendo preparado para assumir a direção?
- 7- Quais são os temores do fundador em relação ao futuro da empresa?

Perguntas fechadas.

8- Desde a fundação da empresa, como a mesma vem se comportando em relação ao lançamento de novos produtos e serviços?

- () Lança um novo produto ou serviço em um período de 6 meses a 1 ano
- () Lança um novo produto ou serviço em um período de 2 anos.
- () Lança um novo produto ou serviço em um período de 3 a 5 anos.
- () Nunca lançou nenhum novo produto ou serviço.

9- Em relação à tomada de decisões da empresa pode-se dizer que:

- Todas as decisões são concentradas unicamente no fundador.
- As decisões importantes são divididas entre o fundador e membros da família.
- As decisões importantes são divididas entre os membros da família e outros profissionais não pertencentes a família.
- As decisões importantes são tomadas por profissionais não pertencentes a família.

10- Em relação ao planejamento estratégico da empresa pode-se dizer que:

- A empresa nunca se preocupou com um planejamento estratégico.
- A empresa já se preocupou mas nunca elaborou um planejamento estratégico.
- A empresa já elaborou mas não colocou em prática seu planejamento estratégico.
- A empresa elaborou e coloca em prática seu planejamento estratégico.

11- Considerando o perfil do provável sucessor, pode se afirmar que:

- O mesmo possui vocação para a atividade, conhecimento teórico e experiência.
- O mesmo possui vocação para a atividade e conhecimento teórico.
- O mesmo possui vocação para a atividade e experiência.
- O mesmo possui conhecimento teórico e experiência.

12- As retiradas da empresa por parte do fundador e dos familiares segue algum critério?

- As retiradas são de acordo com as necessidades, não há nenhum registro formal sobre isso e nenhum valor definido.
- As retiradas são de acordo com as necessidades e há um registro formal sobre isso que serve para computar os custos no final de um período, entretanto não há nenhum valor previamente definido.
- As retiradas são de acordo com as necessidades, há um registro formal sobre isso que serve para computar os custos no final de um período e há um valor máximo previamente definido.
- As retiradas obedecem datas e valores, cada membro da família possui uma remuneração definida.

13- Em relação aos sistemas de controles gerenciais pode se dizer que:

- A empresa registra todos os seus processos operacionais, contábeis, de caixa, de custos e de estoque que propiciam a apuração correta de lucro da empresa.
- A empresa registra alguns processos e outros não, o lucro não é apresentado de forma exata, apenas se tem uma idéia do valor.
- A empresa não registra de forma adequada nenhum processo e a mesma não tem nenhuma idéia da lucratividade da atividade.

14- Com relação às ações de marketing pode se dizer que:

- () A empresa se preocupa em divulgar seu produto, fortalecer a marca e a credibilidade junto ao mercado e sempre busca novos canais de comercialização.
- () A empresa se preocupa apenas em divulgar seu produto através de propagandas.
- () A empresa não se preocupa com nenhuma divulgação, afinal os vendedores são bons e bastante conhecidos na região.
- () A empresa considera que os clientes bem atendidos são os melhores divulgadores dos seus produtos.

15- Com relação à ocupação de cargos estratégicos dentro da empresa pode se dizer que:

- () O principal critério para a ocupação é a proximidade parental.
- () O principal critério para a ocupação é a proximidade parental aliada à experiência profissional.
- () O principal critério para a ocupação é a experiência profissional.
- () Nenhum desses aspectos é critério para a ocupação de cargos estratégicos na empresa.

16- A empresa possui uma política clara para preparar sucessores para assumir a liderança?

- () A empresa nunca se preocupou com isso.
- () A empresa se preocupa mas ainda não foi capaz de elaborar uma política sobre isso.
- () A empresa se preocupa e já tem uma política para preparar sucessores.
- () A família já estabeleceu que os sucessor deve ser o filho primogênito.

17- Como a empresa vê a possibilidade de incluir em seu quadro gerencial um profissional que não faça parte da família?

- () A empresa não cogita essa possibilidade, não se pode confiar em pessoas que não façam parte da família.
- () A empresa nunca pensou nesse assunto.
- () A empresa considera essa possibilidade em um estágio futuro.
- () A empresa vê como essencial essa atitude para que a empresa se perpetue.

18- Como a empresa vê a sistematização e a criação de regras e processos impessoais (**profissionalização**) na empresa?

- () A empresa nunca se preocupou com isso.
- () A empresa se preocupa mas ainda não acha que o momento é adequado pra isso.
- () A empresa já está instituindo processos e sistemas no atual momento.
- () A empresa já é profissionalizada, todos os processos são sistematizados e existem regras e métodos impessoais.

APÊNDICE B

Respostas das entrevistas com representantes das empresas familiares pesquisadas

EMPRESA A - LATICÍNIOS MONTES BELOS

EMPRESA B - LUIZ COR MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO

EMPRESA C - ELETRO REFRIGERAÇÃO JALES

Quadro 03 – Processo de fundação: início, fundador, local, gestor atual.

Empresa A	Fundadores: Henrique Moreira Neto, Ozair Prudente e Noel Inocêncio. Foi fundada em 1991 na cidade de São Luis de Montes Belos. A empresa é gerida atualmente por Henrique Moreira Neto.
Empresa B	Fundador: Luiz Antônio Martins. Foi fundada em 2006 na cidade de São Luis de Montes Belos. A empresa é gerida atualmente por Luiz Antônio Martins.
Empresa C	Fundador: Jales Pereira. Foi Fundada em 1986 na cidade de São Luis de Montes Belos. A empresa é gerida atualmente por Jales Pereira.

Quadro 04 – Elementos motivadores da fundação e especialidade.

Empresa A	Motivação da fundação: A necessidade de mudar de ramo devido à estagnação do ramo anterior. A empresa é especialista em produtos lácteos.
Empresa B	Motivação da fundação: O ramo da construção civil estava em franca expansão. A empresa é especialista em materiais para construção do básico ao acabamento.
Empresa C	Motivação da fundação: O sonho de ter um negócio próprio. A empresa é especialista em reparação e manutenção de artigos de refrigeração.

Quadro 05 – Dificuldades enfrentadas pelas empresas

Empresa A	Conhecimento, mão-de-obra especializada e financeira.
Empresa B	Falta de crédito, mão-de-obra especializada e vendas no crediário próprio.
Empresa C	Falta de crédito, mão-de-obra especializada e inadimplência.

Quadro 06 - Aperfeiçoamento dos colaboradores

Empresa A	São estimulados e incentivados.
Empresa B	São estimulados, mas nem sempre se interessam.
Empresa C	Sempre são estimulados.

Quadro 07 - A discussão sobre o tema sucessão na empresas

Empresa A	Os três filhos trabalham na empresa, conversam sobre o assunto informalmente.
Empresa B	Conversam sobre o assunto e a questão vem sendo tratada naturalmente.
Empresa C	Os familiares falam sobre o assunto.

Quadro 08 - Critérios utilizados para a escolha do provável sucessor

Empresa A	Não tem critério, o provável sucessor já está trabalhando na empresa.
Empresa B	Interesse pela atividade, formação acadêmica e experiência prática.
Empresa C	Liderança, comunicação e conhecimento técnico.

Quadro 09 - Temores dos fundadores sobre o futuro das empresas

Empresa A	Medo de que tudo não vire nada no final pelo fato do sucessor não conseguir gerir o negócio.
-----------	--

Empresa B	Incerteza econômica.
Empresa C	Medo do sucessor realmente não conseguir dar seqüência no negócio.

Quadro 10 - Lançamento de novos produtos e serviços pelas empresas

Empresa A	Lança um novo produto em um período de 2 anos.
Empresa B	Lança um novo produto em um período de 6 meses a 1 ano.
Empresa C	Lança um novo produto em um período de 6 meses a 1 ano.

Quadro 11 - Processo de decisão no modelo atual de gestão

Empresa A	As decisões importantes são divididas entre o fundador e membros da família.
Empresa B	As decisões importantes são divididas entre o fundador e membros da família.
Empresa C	As decisões importantes são divididas entre o fundador e membros da família.

Quadro 12 - O planejamento estratégico das empresas

Empresa A	A empresa elaborou e coloca em prática seu planejamento estratégico.
Empresa B	A empresa já se preocupou, mas nunca elaborou um planejamento estratégico.
Empresa C	A empresa já se preocupou, mas nunca elaborou um planejamento estratégico.

Quadro 13 - O perfil dos prováveis sucessores das empresas

Empresa A	O provável sucessor possui conhecimento teórico e experiência.
-----------	--

Empresa B	O provável sucessor possui vocação para atividade, conhecimento teórico e experiência.
Empresa C	O provável sucessor possui vocação para atividade, conhecimento teórico e experiência.

Quadro 14 - Os critérios para efetuar retiradas por parte das empresas

Empresa A	As retiradas são de acordo com as necessidades, há um registro formal sobre isso que serve para computar os custos no final de um período e há um valor máximo previamente definido.
Empresa B	As retiradas são de acordo com as necessidades, não há nenhum registro formal sobre isso e nenhum valor definido.
Empresa C	As retiradas são de acordo com as necessidades, não há nenhum registro formal sobre isso e nenhum valor definido.

Quadro 15 - Os sistemas de controles gerenciais das empresas

Empresa A	A empresa registra todos os seus processos operacionais, contábeis, de caixa, de custos e de estoque, que propicia a apuração correta de lucro da empresa.
Empresa B	A empresa registra alguns processos e outros não, o lucro não é apresentado de forma exata, apenas se tem uma idéia do valor.
Empresa C	A empresa registra alguns processos e outros não, o lucro não é apresentado de forma exata, apenas se tem uma idéia do valor.

Quadro 16 - As ações de marketing das empresas

Empresa A	A empresa se preocupa em divulgar seus produtos, fortalecer a marca e a credibilidade junto ao mercado e sempre busca novos canais de comercialização.
Empresa B	A empresa se preocupa em divulgar seus produtos, fortalecer a marca e a credibilidade junto ao mercado e sempre busca novos canais de comercialização.

Empresa C	A empresa se preocupa em divulgar seus produtos, fortalecer a marca e a credibilidade junto ao mercado e sempre busca novos canais de comercialização.
-----------	--

Quadro 17 - Ocupação de cargos estratégicos dentro das empresas

Empresa A	O principal critério para a ocupação é a experiência profissional.
Empresa B	O principal critério para a ocupação é a proximidade parental aliada à experiência profissional.
Empresa C	O principal critério para a ocupação é a proximidade parental aliada à experiência profissional.

Quadro 18 - Política para a preparação de sucessores

Empresa A	A empresa se preocupa e já tem uma política para preparar sucessores.
Empresa B	A empresa se preocupa e já tem uma política para preparar sucessores.
Empresa C	A empresa se preocupa, mas ainda não foi capaz de elaborar uma política sobre isso.

Quadro 19 - A inclusão de profissionais não pertencentes às famílias no quadro gerencial das empresas

Empresa A	A empresa vê como essencial essa atitude para que a mesma se perpetue.
Empresa B	A empresa considera essa possibilidade em um estágio futuro.
Empresa C	A empresa considera essa possibilidade em um estágio futuro.

Quadro 20 - A profissionalização da gestão

Empresa A	A empresa já é profissionalizada, todos os processos são sistematizados
-----------	---

	e existem regras e métodos impessoais.
Empresa B	A empresa já está instituindo processos e sistemas no atual momento.
Empresa C	A empresa já está instituindo processos e sistemas no atual momento.