



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASO DAS LOJAS JUMBINHA, MACAPÁ E SANTANA
(AMAPÁ)

MARIA DO SOCORRO MENDES BLANC

ASUNCIÓN - PARAGUAY

2019

M a r i a D o S o c o r r o M e n d e s B l a n c

**O P R O C E S S O S U C E S S Ó R I O E M E M P R E S A S F A M I L I A R E S :
E S T U D O D E C A S O D A S L O J A S J U M B I N H A , M A C A P Á E S A N T A N A (A M A P Á)**

Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Asunción, como requisito parcial para la obtención del título de la M aster en A d m i n i s t r a c i ó n .

O r i e n t a d o r : P r o f . D r . O r l a n d o P é r e z

A s u n c i ó n – P a r a g u a y

2 0 1 9

Blanc, M. do S. M. **O processo sucessório em empresas familiares: um estudo de caso das Lojas Jum binha, Macapá e Santana (Amapá)** / Maria do Socorro Mendes Blanc. 78 f.

Orientador: Prof. Dr. Orlando Pérez

Dissertação académica de Mestrado em Administração) – Universidad Autónoma de Asunción (UAA), 2019.

Areas: Processo sucessório; Empresas familiares; Lojas Jum binha.

O P R O C E S S O S U C E S S Ó R I O E M E M P R E S A S F A M I L I A R E S :
E S T U D O D E C A S O D A S L O J A S J U M B I N H A , M A C A P Á E S A N T A N A
(A M A P Á)

Esta tesis fue evaluada y aprobada en fecha __/__/__ para la obtención del título de Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Asunción

Asunción, Paraguay

2019

Dedico à minha família e, especialmente, ao meu esposo, pela compreensão, apoio e amor incondicional. Obrigada por estar sempre ao meu lado. À minha mãe, amiga, companheira, confidente – a pessoa com quem posso compartilhar meus sonhos e minhas angústias – enfim, alguém em quem posso confiar integralmente. O meu eterno reconhecimento!

A Deus, por minha vida, minha fidelidade, e por não desistir de mim mesma. Aos meus familiares, pelo apoio e pela compreensão nas minhas ausências. A todos os meus colegas e amigos, que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração e enriquecimento deste trabalho. Ao Prof. Dr. Orlando Perez (UAA), pela sua atenção, simpatia e sinceridade como orientador. A ele, o meu agradecimento especial.

Eu sou o bom pastor. O bom pastor expõe a sua vida pelas suas ovelhas. O mercenário, porém, que não é pastor, a quem não pertence as ovelhas, quando vê que o lobo vem vindo, abandona as ovelhas e foge; o lobo rouba e dispersa as ovelhas. O mercenário, porém, foge porque é mercenário e não se importa com as ovelhas. Eu sou o bom pastor. Conheço as minhas ovelhas e as minhas ovelhas me conhecem a mim, como meu Pai me conhece e eu conheço o Pai. Dou a minha vida pelas minhas ovelhas. Tenho ainda outras ovelhas que não são deste aprisco. Preciso conduzi-las também, e ouvirão a minha voz, e haverá um só rebanho e um só pastor.

(BÍBLIA SAGRADA, Evangelho de São João, cap. 10, vers. 11-16).

RESUMEN

Este estudio tuvo como centro de atención el proceso sucesorio y su implantación en empresas familiares, donde el mayor objetivo fue analizar las implicaciones administrativas en el proceso de éxito o fracaso en la continuación sucesoria de una empresa familiar. Como justificación para la elección del tema en destaque, se dio la necesidad de mostrar un estudio de caso en la empresa Jumbinhas, a partir de la vivencia profesional en una empresa familiar, en la que los herederos eventualmente elegidos para suceder en la gestión profesional de la empresa podrían tener su actuación supervisada por el fundador de la empresa y su posible reestructuración, la cual, para continuar, deberá incorporar la profesionalización de la administración. El estudio fue descriptivo y enfoque cuantitativo y cualitativo. Los resultados mostraron que los sucesores tratan de actualizarse a través de capacitación técnica y formación profesional, además de seguir el modelo administrativo que fuera implementado por la propietaria para construir el progreso de Jumbinhas. En conclusión, se puede decir que la supervivencia de las empresas familiares está en cierto modo vinculada al éxito del proceso de sucesión, es decir, a la transferencia eficiente de poder y capital de una generación a otra.

Palabras clave: Sucesor; Gestión; Familiar; Empresa; Proceso.

RESUMO

Este estudo focou no processo sucessório e sua implantação em organizações familiares. A escolha do tema em destaque, deu-se a necessidade de mostrar um estudo de caso na empresa Jumbinhas, a partir da vivência profissional em um empreendimento familiar, em que os herdeiros eventualmente escolhidos para suceder na gestão profissional da empresa, poderiam ter sua atuação supervisionada pelo fundador da organização e uma possível reestruturação desse empreendimento, no qual se insere necessariamente a profissionalização da administração. A pesquisa objetivou analisar as implicações administrativas no processo de êxito ou fracasso na continuação sucessória de uma empresa familiar. Foi uma pesquisa descritiva com enfoque quantitativo e qualitativo. Os dados foram coletados de uma população de três elementos por meio de um questionário aplicada a proprietária e aos dois sucessores familiares. Os resultados principais amostraram que os sucessores procuraram a capacitação técnica e a formação profissional, além de seguirem o modelo de gestão administrativa que a proprietária implementou para constituir o crescimento da empresa Jumbinhas. Conclui-se que a sobrevivência das empresas familiares está, de certa forma, associada ao sucesso do processo sucessório, ou seja, da eficiente transferência de poder e capital de uma geração para outra.

Palavras chave: Processo sucessório; Gestão; Empresa Familiar.

SUMÁRIO

RESUMO	V iii
RESUMEN	Ix
LISTA DE FIGURAS	X ii
LISTA DE GRÁFICOS	X iii
LISTA DE ABREVIATURAS	X iv
INTRODUÇÃO	1
1. O PROCESSO SUCESSÓRIO E SUA IMPLEMENTAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES	7
1.1. As grandes em presas fam iliares brasileiras.....	7
1.1.1. <i>O conceito de cultura e as suas características</i>	7
1.2. A cultura organizacional.....	12
1.3. Os elementos da cultura organizacional.....	17
1.3.1. <i>Elementos fundamentais de análise do perfil cultural de uma organização</i>	18
1.3.2. <i>Valores Organizacionais</i>	18
1.3.3. <i>Poder Organizacional</i>	18
1.3.4. <i>Jogos políticos</i>	19
1.3.5. <i>Cerimônias</i>	19
1.3.6. <i>Ritos</i>	19
1.3.7. <i>Breve Históricos das em presas fam iliares</i>	21
1.3.8. <i>Mitos</i>	22
1.3.9. <i>Estilos de funcionamento</i>	22
1.3.10. <i>Heróis</i>	22
1.3.11. <i>Símbolos</i>	23
1.4. O conceito de em presas fam iliares.....	25
1.5. A origem e a evolução da em presa fam iliar.....	28
1.6. As características da em presa fam iliar.....	29
1.7. A sistem ática das em presas fam iliares.....	33
1.8. As fam ílias e a sua organização diante dos negócios.....	35
1.9. A sucessão em em presas fam iliares.....	38

1.10. O planejamento sucessório.....	43
2. MARCO METODOLÓGICO.....	46
2.1 Problema e objetivos da pesquisa.....	46
2.2 Modelo (diseño) e alcance da pesquisa.....	46
2.3 Tipo e enfoque do estudo.....	47
2.4 Descrição do lugar do estudo.....	49
2.5 População e amostra.....	50
2.6 Participantes ou sujeitos e variáveis.....	51
2.6.1 Ferramentas.....	51
2.6.2 Procedimento.....	52
2.6.3 Validação do instrumento.....	53
2.7 Técnicas de análise de dados.....	53
3. RESULTADOS.....	54
3.1 Resultados alcançados com o fundador da empresa e seus sucessores.....	54
3.1.1. Perspectiva estratégica.....	54
3.1.2 Perspectiva estrutural.....	58
3.1.3 Perspectiva humana.....	62
3.2 Resultado da entrevista.....	67
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	72
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE.....	81
Questionário.....	82
Roteiro de Entrevista.....	84

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sobreposição de sistemas34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: A Empresa desenvolve algum planejamento no processo de sucessão de gestão em empresarial?.....	53
Gráfico 2: O planejamento estratégico da empresa foi definido e você sabe para onde tem que ir e conquistar?.....	54
Gráfico 3: No momento de crise econômica será uma opção a mudança de geração na empresa familiar?.....	55
Gráfico 4: Mudanças serão o melhor meio de crescer rapidamente e com segurança?.....	55
Gráfico 5: As mudanças realizadas até agora são coerentes com o planejamento estratégico?	56
Gráfico 6: Nesse processo de sucessão é fácil identificar qual será o novo líder da empresa?	57
Gráfico 7: No processo de sucessão os novos líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados?	58
Gráfico 8: São claros os direitos e deveres de cada líder e de cada funcionário, pois suas funções são facilmente identificadas?	59
Gráfico 9: As rotinas de cada sucessor são claramente definidas?.....	60
Gráfico 11: A atitude dos funcionários da empresa a respeito das mudanças pelo processo de sucessão até agora, é favorável?	62
Gráfico 12: Os sucessores estão conseguindo “passar adiante” (para outros funcionários) sua confiança nas mudanças?	62
Gráfico 13: A “rádio-corredor” atrapalha as metas estabelecidas nas mudanças?..	63
Gráfico 14: Os funcionários são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades?	64
Gráfico 15: Os funcionários têm mais capacidades de contribuição para o sucesso da empresa do que está sendo utilizada?	65

LISTA DE ABREVIATURAS

B N D E S	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
C E P	Código de Endereçamento Postal
N C P J	Certidão Nacional de Pessoa Jurídica
D O R T	Distúrbios Osteomusculares relacionados ao trabalho
F A M A	Faculdade de Macapá
L D B	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
L E R	Lesões por esforços repetitivos
L t d a	Empresa do tipo limitada
S E N A C	Serviço Nacional do Comércio
S E N A I	Serviço Nacional da Indústria
S E S I	Serviço Social da Indústria

INTRODUÇÃO

A sucessão em negócios familiares está relacionada à continuidade dessas organizações. Bjuggren (2000) salienta que, aproximadamente 6,3 milhões de empregos na Europa estão ameaçados no futuro, devido à falta de preparação para a transmissão de negócios. A duração média de vida da empresa familiar é de 24 anos, coincidindo com o período de tempo em que o fundador está à frente dela. Na perspectiva de Lee, Lin & Lin (2000), a inabilidade de preparo de sucessores é uma das dificuldades no processo sucessório, que pode influir na sobrevivência das empresas. Ainda que relevante seja esse processo, poucas empresas incluem no conjunto de suas estratégias planos de sucessão (Brown; Coverley, 1999). Esse procedimento torna-se importante, na medida em que a sucessão é um processo gradativo. Ela ocorre em quatro fases (Cadieux, 2000): iniciação, integração, gestão em conjunto e retirada do fundador.

Nessas fases, além do aprendizado técnico e gerencial, também competências relacionadas à liderança, responsabilidades e desenvolvimento de credibilidade interna e externa são importantes (Cadieux, 2000; Lee, Lin; Lin, 2000). A sucessão, portanto, é um processo que se concretiza a médio e longo prazo. Assim, Ritcher e St-Cyr (2001) afirmam que um período entre 5 e 10 anos não deve ser considerado longínquo para iniciar a sucessão.

Para fins deste estudo o conceito de empresa familiar será o de Leone (2005), que considera três vertentes: empresa iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; e valores institucionais identificando-se com a figura do fundador ou da fundadora. Aliado a esses fatores, também se considerou a existência de vontade do proprietário em transmitir a empresa para a próxima geração, que é outro aspecto incorporado ao conceito.

Vale ressaltar que as mudanças ocorridas nas características familiares das sociedades ocidentais contemporâneas, tais como a autonomia individual e a igualdade entre gêneros, afetam as organizações familiares (Gilding, 2000). Se até então, o foco dos estudos familiares encontrava-se, em geral, centrado no empreendedor como figura paterna, as alterações na demografia social e dos negócios demandam uma nova abordagem desses estudos, que emerge a partir da presença de mulheres na posse e gerência de diversas organizações, pois o número de empresas criadas e geridas por mulheres aumentou consideravelmente a partir da década de 80. Estudos como os de Moore (1997); Carter (1992); Kyrö (2002) e Machado

(2001) abordam características e perfis de empresas e empreendedoras nos Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Finlândia e Brasil.

A Terceira Revolução Industrial, Século XX. Marcada principalmente pela evolução da tecnologia, da globalização e das mudanças socioeconômicas, que de modo geral contribuíram para a expansão do comércio de produtos e serviços, e o surgimento de inúmeras empresas familiares de pequeno, médio e grande porte tiveram uma possibilidade de alavancar o seu negócio. As empresas familiares estão buscando cada vez mais a competitividade, já que estas são passadas de geração em geração e o que deu certo lá atrás, hoje precisa da inovação e o avanço tecnológico para seguir batendo metas no mercado.

Tedesco (2002), no entanto fala em empresa familiar e de seus dilemas como o, por exemplo, a sucessão, é comum pensar o meio urbano, e especificamente, aquele empreendimento com os dias contados em razão da fatalidade da racionalidade técnico instrumental, das exigências de mercado global, da atual administração e suas formas de condução e do tão falado fim da família. As empresas familiares possuem a disputa no poder exercido sobre a família e daí a necessidade de planejar a sucessão dos negócios da família e os objetivos a serem atingidos visando a orientação de todo o processo de planejamento.

É comum a toda empresa familiar planejar-se e obter conhecimentos para aplicar o processo de sucessão, momento pelo qual o fundador da empresa passa a direção da mesma para o sucessor, normalmente, um herdeiro. Toda empresa considerada formalmente como familiar participa do processo seguindo este rito. Há casos em que o sucessor pode não ser o herdeiro, mas o cônjuge, ou agregados.

Toda empresa familiar em algum momento irá passar por um processo de sucessão, alguns pontos devem ser observados e analisados para melhor qualificação dessa transição, como se o sucessor está sendo qualificado para assumir as atribuições inerente da direção e se o sucessor além de qualificado para a sucessão, ele estará disposto a assumir as dianteiras da empresa. A qualificação do sucessor deve ser compreendida como um processo importante que deve ser capaz de possibilitar o conhecimento e habilidades referente ao processo de transição aos devidos cargos, o que deve ser trabalhado a prática, a flexibilidade de

acompanhar os setores de funcionamento da empresa, assim a transição ocorrerá de forma mais qualificada e com menos riscos aparentes.

É de fato que o gestor no comando deseja que o herdeiro seja o sucessor da empresa familiar e que prossiga por gerações e gerações. O mercado possibilita hoje ao herdeiro um leque de opções entre as quais uma pode ser mais vantajosa que a outra, assim, o herdeiro antes de assumir se for o caso tem a capacidade de analisar se o negócio tem ou não a possibilidade de desenvolver e se o negócio está sendo mantido como o mero fonte de sustento. Mas é preciso identificar entre os herdeiros, qual possui perfil, habilidades, e competências para assumir o comando da empresa, sendo um ponto importantíssimo para determinar o sucesso da empresa.

Diante dessas considerações, esta dissertação analisará o Processo Sucessório através de estudo. O desenvolvimento de estudos de caso que versam acerca da sucessão familiar, demonstra o grau em que as empresas estão envolvidas nesta tarefa, que não é fácil requer o desenvolvimento de projeto eficaz para sua implementação. Assim, independente do porte da empresa, chegará à hora em que o sócio fundador deverá definir com quem ficará a administração dos negócios, já que o mais sensato é optar por aquele que tem mais experiência e afinidade com as atividades da empresa.

a) Problemática: antecedentes

Uma empresa familiar tem sucesso quando ela é bem administrada, onde atuam diretamente os princípios de gestão e administração. No caso das lojas jumbinhas, devem também se atualizar para atender o público e confirmar a sua política segundo a lei da oferta e a demanda. É o que este estudo quer pesquisar e abordará as seguintes questões:

- ✓ Como é a aceitação da sucessora pelos membros da empresa?
- ✓ Como é o planejamento das atividades ligadas à sucessão?
- ✓ Quais as implicações administrativas no processo de transição sucessória da empresa familiar?

O b j e t i v o s

O objetivo geral é analisar quais as implicações administrativas no processo de êxito ou fracasso na continuação sucessória de uma empresa familiar.

O s objetivos específicos incluem :

- 1) Identificar se houve um planejamento para qualificação do processo sucessório na empresa Jumbinha.
- 2) Descrever as competências mínimas requeridas ao sucessor na empresa Jumbinha.
- 3) Verificar quais as principais dificuldades apresentadas durante a fase de transição da sucessão.

b) Desenvolvimento de Antecedentes, Revisão da literatura, Teorias.

Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES, 2016) 90% das empresas nacionais são familiares, geralmente administradas por membros da família controladora. Surgiram na década de 50 e enfrentam agora a transição para a segunda ou a terceira geração. Pelos dados do BNDS, apenas 30 % dessas empresas passam à segunda geração da família fundadora. Esta estreita relação entre propriedade e gestão é um modelo que pode funcionar bem nas mãos do fundador, mas dificilmente resistirá à transição de uma geração para outra.

A fórmula a ser adotada no processo sucessório varia de acordo com as peculiaridades de cada organização empresarial, principalmente quando se trata de uma empresa familiar, pois “[...] as empresas são compostas por pessoas. As empresas estão fortemente relacionadas aos acontecimentos dos ciclos de vida das pessoas [...]” (Tondo, p. 75, 2014). É preciso analisar a estrutura organizacional da sociedade e todos os elementos característicos da empresa e do mercado em que ela atua, levando-se em conta fatores como o

porte da empresa, o volume dos negócios envolvidos, o mercado consumidor e a concorrência.

O conhecimento técnico da empresa não será suficiente para orientar a escolha da fórmula sucessória adequada, que também dependerá de outros fatores, de natureza cultural: a transmissão de conceitos e valores de geração para geração na família controladora, a formação acadêmica dos sucessores, o seu treinamento para a assunção de responsabilidades na empresa e as relações afetivas entre eles e deles com os antecessores.

Profissionalizar a Diretoria Executiva e atribuir-lhe autonomia é hoje mais que uma tendência ou uma estratégia. É uma imposição do mercado, que dita a necessidade de separar propriedade e gestão no âmbito da empresa.

c) Propósito e fundamentação

A escolha desta proposta: “A sucessão em empresas familiares: um estudo de caso na empresa Jum binhas” emergiu a partir da vivência profissional em uma empresa familiar, em que os herdeiros eventualmente escolhidos para suceder na gestão profissional da empresa, poderiam ter sua atuação supervisionada pelo fundador da empresa. Possivelmente a supervisão sucessória pressupõe um processo de reestruturação da empresa, no qual se insere necessariamente a profissionalização da administração.

Tondo (2014) destaca que a sucessão é o processo natural que ocorrem nas administrações de empresas que se perpetuam, no entanto, a circunstância dessa transição pode definir o futuro da empresa. Portanto, a sucessão e o sucesso podem vir juntos, tudo dependerá da preparação da transição. Se não for bem resolvida, enfraquecerá a empresa, reduzindo sua capacidade competitiva, dando espaço para o avanço da concorrência, comprometendo a imagem da empresa no mercado e colocando em risco sua continuidade.

A sucessão não se resume a uma questão meramente administrativa, é um processo muito mais complexo, porque é multifacetado. Situa-se na intersecção entre três principais áreas: administrativa, cultural e jurídica (Tondo, 2014). Essas três áreas devem ser bem trabalhadas, primeiro, separadamente e depois em conjunto. A respeito desse enfoque, as

questões envolvidas no processo sucessório concernem à gestão e à estratégia, no entanto, não existe um modelo pronto compatível com todos os casos (Tondo, 2014).

O estudo é importante pois visa discutir a qualificação da sucessão dentro das empresas familiares. O planejamento da sucessão deve ser pensado e estruturado com antecedência ao momento da “entrega da chave” ao herdeiro. As competências e habilidades, também devem ser construídas de forma condizente com o papel do novo gestor do negócio, sendo para tanto necessário um tempo de maturação. Soma-se a isso a identificação das principais falhas ou erros durante o processo, na forma de apontamentos a serem evitados.

d) Organização da dissertação.

A pesquisa está organizada em capítulos três capítulos. O primeiro capítulo discute o surgimento e a importância das empresas familiares. O conceito de cultura, cultura organizacional, e os elementos da cultura organizacional. Aborda ainda de forma detalhada as características da empresa familiar.

O segundo capítulo trata do arcabouço metodológico, que aborda principalmente as implicações administrativas no processo de êxito ou fracasso na continuação sucessória de uma empresa familiar. Aborda ainda os objetivos específicos: Identificar se houve um planejamento para qualificação do processo sucessório na empresa Jumbinha. Descrever as competências mínimas requeridas ao sucessor na empresa Jumbinha. Verificar quais as principais dificuldades apresentadas durante a fase de transição da sucessão.

O terceiro capítulo foi dedicado a apresentação dos resultados do estudo de caso, a partir de questionário aplicado ao fundador e ao seu sucessor da empresa Jumbinha. Foram feitas três grandes perspectivas de abordagem que são: Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural e Perspectiva Humana. A Perspectiva Estratégica possuía cinco perguntas de múltipla escolha, na perspectiva estrutural possuía quatro perguntas e a perspectiva humana seis perguntas de múltipla escolha.

1. O PROCESSO SUCESSÓRIO E SUA IMPLEMENTAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

1.1. As grandes empresas familiares brasileiras

No Brasil, o perfil das empresas familiares é diverso: da padaria ou tinturaria, a grandes corporações – como os grupos Votorantin e Pão de Açúcar, Klabin, Viação Garcia entre tantas outras que, juntas, somam dois milhões de empregos diretos no País. E grande participação no Produto Interno Bruto (PIB): 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria e 54% dos serviços (Tondo, 2014).

1.1.1. O conceito de cultura e as suas características

Laraia (2005) expõe o conceito de cultura a partir do ponto de vista do antropólogo Edward Tylor (1832-1917), entendendo-a como o objeto de um estudo sistemático, tratando-a como um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capaz de proporcionar a formulação de leis sobre processo cultural e evolução. Ele afirma também que a cultura faz parte dos fenômenos naturais, pois cultura é vista também nas estruturas e nos hábitos das plantas e animais.

Laraia (2005) reafirma a igualdade da natureza humana a qual é facilmente entendida a partir da comparação das raças do mesmo grau civilizador. Outro importante antropólogo na definição de cultura foi Geertz (1989) o qual interpretou enumerando-a da seguinte forma:

- a. O modo de vida global de um povo;
- b. O legado social que o indivíduo adquire do seu grupo;
- c. Uma forma de pensar, sentir e acreditar;
- d. Uma abstração do comportamento;
- e. Uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente;

f. Um celeiro de aprendizagem em comum;

g. Um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes;

h. Comportamento aprendido;

i. Um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento;

j. Um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens;

l. Um precipitado da história, e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira e como uma matriz.

Na vida humana, a sociedade – mais que o indivíduo - constitui a principal força na luta pela existência. Mas, para que o grupo social funcione como unidade, é necessário que os indivíduos que o compõem possuam modos de agir e de pensar coletivamente. Isto é conseguido através da "herança social" ou da "cultura". Graças à cultura comum, os membros de uma sociedade possuem a unidade psicológica que lhes permite viverem em conjunto, com um mínimo de confusão. (Aranes (1981, p. 12).

Fica evidente que pela análise do conceito de cultura que sua finalidade é esclarecer a capacidade que o indivíduo possui de se adaptar não somente no ambiente em que vive, mas nas dispensações sociais que regem a sua coletividade (Aranes, 1981). Assim, cultura se contextualiza com educação, e esta por sua vez, se volta para a infância, fase para aprendizado dos valores sociais e tradicionais de nossa sociedade, obedecendo a um processo de transmissão para as novas gerações.

Aranes (1981) descreve ainda que num país de imensas e distantes fronteiras, o Brasil possui diversidade cultural, que mostra um processo constante de modificação e de distinção de um lugar para outro no interior do país. Concluiu, que no Brasil não se fala de uma cultura, mas de uma das culturas que aqui exercermos. Proteção e fomento da diversidade cultural.

A defesa da diversidade cultural é a mais atual e ampla manifestação da ancestral luta do ser humano para defender sua existência e assegurar seu domínio sobre uma parte do território que habita. A demarcação de um espaço individual onde seja possível expressar-se de maneira característica acompanha a história pessoal e coletiva do homem. E adquire dramáticos contornos planetários no momento em que a privacidade e as fronteiras tornam-se permeáveis ao desenvolvimento tecnológico das comunicações e ao avanço do mais recente projeto imperial que conhecemos. (Moraes, 2009, p. 01)

Então diversidade cultural assume logo uma postura de popular, ou seja, inerente a um povo, assim Arantes (2003) ressalta a importância de se entender a cultura popular. Ela (a cultura popular) remete, na verdade, a um amplo espectro de concepções e pontos de vista que vão desde a negação (implícita ou explícita) de que os fatos por ela identificados contêm alguma forma de "saber", até o extremo de atribuir-lhes o papel de resistência contra a dominação de classe (Arantes, 2003, p. 01).

Entender cultura popular não é tarefa fácil, pois possui diversas variantes de definições bem como possui ambiguidades. Essa controvérsia do termo cultura popular foi analisada no século XVIII por Burke (1997, p. 25), relatando que cultura sempre teve estrita relação com as artes, hoje, porém seu leque ampliou-se, se relacionando com quase tudo que pode ser apreendido em uma dada sociedade, concluindo assim que toda sociedade possui uma peculiaridade e a esta chamamos de "cultura" e suas caracterizações formam a questão do relativismo cultural – diversidade formando o todo cultural.

Grignon *apud* Silva (1995, p. 195) analisa a cultura a partir da sua representação social dominante e ele afirma que cultura é uma terminologia que possui diferentes níveis de caracterizações, "[...] são práticas e ações sociais que seguem um padrão determinado no espaço, sendo este conceito de extrema complexidade [...]". A cultura dominante expressa normas, valores e crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados por um número maior ou menor de membros. Quando se fala de cultura organizacional está-se a referir à cultura dominante, à macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta.

A função da cultura escolar não seria promover uma incorporação de valores outros que não os objetivos escolares. Por meio do ensino da leitura e da escrita a escola assegura a popularização do escrito e consagra sua supremacia sobre as culturas orais (Aranes, 1981). Assim, conclui-se que a escola tende espontaneamente ao monoculturalismo, reduzindo a autonomia das culturas populares e convertendo a cultura dominante em cultura de referência, em cultura padrão.

Aranes (1981) destaca que o multiculturalismo encontra-se no cerne da 'guerra de culturas', é configurado como a expressão de uma nova sensibilidade cultural, crítica, pós-industrial, que recusa a cultura como o única ou identitária e que procura articular sistema de valores abalados. Os quais teriam levado à desintegração da cultura 'cultivada' e ao seu desmembramento em cultura de massas, cultura popular, cultura de elite, subculturas, contraculturas, de modo a esvaziar de sentido a própria noção de 'cultura'.

É necessário que se estabeleça uma pedagogia relativista capaz de admitir e de reconhecer o multiculturalismo, isto é, a existência de cultura diferentes da cultura culta, legítima ou dominante. Pedagogia que reivindique as conquistas das chamadas minorias (negros, índios, mulheres, homossexuais, entre outras), opondo-se ao que julga ser uma forma de etnocentrismo – visão de mundo da sociedade branca dominante que se toma por mais importante que as demais. Que busque amparo legal e sejam protegidos por lei (Aranes, 1981).

Para Gico (1996) Câmara Cascudo afirma que cultura é um processo dinâmico; transformações, positivas, ocorrem, mesmo quando intencionalmente se visa congelar o tradicional para impedir a sua "deterioração". É possível preservar os objetos, os gestos, as palavras, os movimentos, as características plásticas exteriores, mas não se consegue evitar a mudança de significado que ocorre no momento em que se altera o contexto em que os eventos culturais são produzidos. Para que se entenda isso, é preciso que se pense a cultura no plural e no presente e que se parta de uma concepção não normativa e dinâmica. Da nação como um todo ou, quando muito, das regiões, encobrendo a diversidade e as desigualdades sociais efetivamente existentes no seu interior.

Agualusa (2000, p. 136) expõe que as origens de certa forma não são esquecidas, um indivíduo acostumado com uma estrutura de organização desde o seu nascimento tende a valorizar tal estrutura ainda que se encontre em contatos com outras formas de organização. Pode-se perceber ainda mais nitidamente no trecho a seguir tal constatação: “[...] um jovem alto, recentemente chegado de um prolongado exílio, não hesitou um segundo: ‘eu sou o Kalungá’. Falava com um forte sotaque parisiense e empregando termos e construções da língua francesa”.

Dessa forma, mesmo que tenha mantido contato com outra cultura, esse indivíduo insiste em manter os seus laços com a sua cultura original ainda que visivelmente esteja impregnado de outra cultura. Hall (2003, p. 29) trata da identidade cultural que mantém o indivíduo em “[...] contato com um núcleo imutável e atemporal, ligando ao passado o futuro e o presente numa linha ininterrupta [...]”.

Assim, essa estrutura exposta anteriormente valoriza o que está na origem da cultura, ou seja, o que faz parte da tradição. A tradição por si tem de estar naturalmente ligada às origens de forma autêntica, representando o que de fato é de costume em uma determinada cultura e por isso mesmo constitui traço de importância singular para legitimação da mesma (Hall, 2003).

Quanto à tentativa do indivíduo de retornar por completo a sua origem, fica constatado que não se torna possível separar o que está nas origens e os componentes que por acaso vieram a ser assimilados por esse indivíduo em um dado momento em que esteve inserido em uma outra cultura. Tem-se, como base, as afirmações de Iain Chambers apud Hall (2003, p. 27), que afirma o seguinte: “Não podemos jamais ir para casa, voltar à cena primária enquanto momento esquecido de nossos começos e ‘autenticidades’, pois há sempre algo no meio”. A vontade de preservar as origens é presente e há inclusive um significativo esforço nesse sentido. Porém, fica clara a influência estabelecida por outra cultura e o resultado híbrido desse contato acabou por se manifestar em hábitos diários.

Assim, a cultura é tudo que as pessoas lançam mão para construir sua existência, tanto em termos materiais como espirituais, envolvendo aspectos físicos e simbólicos. A

cultura é um patrimônio importante de um povo, porque resulta dos conhecimentos compartilhados entre as pessoas de um lugar, e vai passando e sendo recriada, de geração em geração. É a cultura que nos diz em que acreditar, influencia os nossos modos de ser e estar no mundo, de agir e nos relacionar com o natural e o social (Hall, 2003).

1.2. A cultura organizacional

Na medida em que aquele grupo desenvolve um jeito de agir que se revela eficaz, quanto à capacidade de alcançar suas metas, um conjunto de valores, ideais, suposições vai sendo constituído. O grupo desenvolve suas próprias regras, nem sempre formalizadas, que cumprem diversas funções, e que são constantemente sujeita a mudanças (Bowditch e Buono, 1999). Da mesma forma, pode-se dizer que também qualquer organização, diante da acirrada competição que enfrenta diante do mercado, desenvolve capacidades em busca de alguma vantagem que lhe proporcione sucesso, por agregar algum valor ao serviço ou produto que oferece.

No entanto, diferente de uma equipe de gincana, ou de um grupo de trabalho da faculdade, por exemplo, a organização possui um modelo de gestão que abrange diversos fatores, o que a torna uma realidade mais complexa. Diante dessa complexidade é tentador dedicar-se ao desenvolvimento de conhecimentos ou ferramentas que permitam uma análise objetiva daqueles processos de trabalho que se constituem em vantagem naquela organização (Bowditch E Buono, 1999). Contudo, por mais que seja fácil analisar de forma objetiva os diversos fatores estruturais que compõem a organização, são por vezes outros componentes menos óbvios, inseridos nas dimensões mais complexas de análise que de fato representam o elemento chave da gestão.

Bowditch e Buono (1999) ressalta que administrar uma organização implica em gerenciar as diversas demandas criadas pelas pessoas que a compõem: seus conflitos, a forma como se relacionam, a forma como se executam a tarefa, a influência dos objetivos organizacionais, do meio em que a organização está inserida, entre outras. Todos esses aspectos podem ser associados e estudados a partir da perspectiva da cultura, que pode ser

entendida como uma espécie de “moldura” que auxilia a estruturação e delimitação da realidade.

Bowditch e Buono (1999) classificam a cultura como um aspecto relacionado à dimensão macro do comportamento organizacional, mas que possui vinculação a aspectos de todas as demais dimensões. O fato de ser tratado primordialmente um elemento pertencente à dimensão macro do comportamento organizacional deve-se, acima de tudo, à forma como os estudos de cultura organizacional são conduzidos.

Freitas (1991) relata, que o tema passou a ser mais estudado a partir de 1983, quando passou a receber maior atenção de pesquisadores, ao mesmo tempo em que também a imprensa e o mundo corporativo passaram a prestar maior atenção ao assunto. Mas afinal, qual seria a importância de um tema como esse para públicos tão diferentes? Existem diferentes e várias razões. Contudo, entre os motivos comuns que são apresentados para explicar o interesse no tema estão a globalização dos mercados e os processos de mudança nas organizações.

Primeiro, consideremos a globalização: não é muito fácil descrever seu impacto sobre as organizações, por se tratar de um fenômeno bastante complexo e que engloba diferentes níveis: o nível cultural, econômico, político e social. Entre os impactos da globalização, podemos apontar, em primeiro lugar, uma mudança de hábitos de consumo e de produção, por conta do maior fluxo de informações, o que implica em criação de novas demandas, estímulo à inovação, criação de novas oportunidades para as empresas, impulso à internacionalização das organizações, mas por sua vez, também exigiu redefinições em políticas e marcos regulatório (Freitas, 1991).

Diante desse tipo de cenário, pode-se afirmar que houve uma redefinição das regras da competição, e dos mecanismos que a regulam. As empresas passaram a atuar em diferentes locais, passando a ter de conhecer sobre as culturas nacionais em que iriam atuar, sobre os significados do trabalho para uma determinada população; tiveram de conhecer e se ajustar às diferentes leis e marcos regulatórios de cada país, bem como passaram a ter de ser mais transparentes em suas práticas, e conseqüentemente, lidar com uma maior fiscalização da sociedade em seus processos e estratégias (Freitas, 1991).

O outro motivo que ajuda a entender a importância que a cultura organizacional passou a ter são os processos de mudanças nas organizações. Para entender melhor isso, vários autores como o Robbins (1998); Silva e Zanelli (2004) e Spector (2002) sugerem que é necessário entender o declínio da produtividade norte-americana, diante da eficácia crescente nos métodos de trabalho observados principalmente no Japão, inspirando por uma cultura voltada para a cooperação. Nesse caso, aprender a respeito das melhores práticas não se restringia apenas a reproduzir um processo de trabalho, mas acima de tudo, entender que esse processo de trabalho era resultante de um conjunto de valores. Assim, a assimilação daquelas práticas exigia uma profunda mudança, onde os aspectos culturais passassem, também eles, a ser gerenciados.

No entanto, Freitas (1991) apresenta outro argumento para esse crescente interesse na cultura organizacional:

[...] o desenvolvimento acelerado dos últimos dez ou vinte anos tem resultado num processo de quebra de uniformidade e coesão dos padrões culturais. Essas tendências têm produzido uma fragmentação e heterogeneidade, onde a interação social aparece como problemática, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e/ou dos fundamentos em que elas estão baseadas. A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização. (Alvesson, 1987, *apud* Freitas, 1991).

Dessa forma, Freitas (1991) chama a atenção, em primeiro lugar, para uma particularidade da dinâmica social: constata-se então, a perda de referenciais de coesão, de identificação e orientação na conduta dos indivíduos – é o que está sendo chamado de fragmentação social. A partir daí, a autora está apontando para o impacto que essa fragmentação causa sobre o mundo do trabalho, bem como chama a atenção para as

estratégias que as organizações desenvolveram para lidar com essa fragmentação a partir da noção de cultura organizacional.

A organização, com sua cultura, assume a função de orientar os indivíduos, indicarlhe o que é valioso, moldar seus ideais, constituir-lhe as noções de certo e errado; e ao mesmo tempo, é utilizada como um poderoso instrumento de controle por parte da organização. Nesse caso, ela contribui para homogeneizar as condutas, os significados do trabalho, as percepções da organização e garantir a identificação e submissão ao conjunto de ideais da organização, se revelando, assim, uma eficaz ferramenta de administração, controle e prevenção de conflitos (Freitas, 1991).

Assim, o estudo e o gerenciamento da cultura enfatizam os aspectos que lhe conferem a capacidade de construir uma realidade organizacional – o sistema de representações simbólicas e ideológicas compartilhadas e que servem como indutores das ações e desempenho dos personagens que fazem parte daquele universo. Por exemplo, mesmo os trabalhos realizados por Elton Mayo, nos famosos estudos de Hawthorne (1927) representam exemplo ainda rudimentar e básico de estudos de cultura organizacional.

Ali, considerava-se a possibilidade de entender a influência dos fatores sociais sobre os fatores físicos que constituíam o trabalho – no caso, a estrutura social e os sistemas de representações simbólicas, crenças e valores, e, para isso, utilizavam-se até de métodos antropológicos – no caso, o etnográfico. A perspectiva etnográfica se dedica à descrição do conjunto de hábitos adquiridos pelo homem como ser social – seus conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes. Esse referencial caracteriza uma abordagem mais identificada com o enfoque antropológico para o tema, e a imensa importância desse referencial de análise será mais bem abordada em outro momento (Freitas, 1991).

As reflexões trazidas aqui têm o objetivo de sensibilizar os gestores para a importância da cultura organizacional. Johann (2006) observa que a negligência à cultura se deve a alguns fatores, como por exemplo, à miopia estratégica, que exclui a possibilidade de gestão da cultura como um dos fatores críticos de sucesso; bem como se deve, ainda à crença de que a

cultura é imutável; a uma visão excessivamente cartesiana – que excluiu o que é subjetivo, ou que não oferece resultados imediatos.

A identificação de um primeiro elemento que é estudado quando se estuda a cultura de uma organização: o sistema simbólico, que orienta condutas adequadas, bem como o fornece referenciais de ajustamento e adequação dos indivíduos que constituem a organização. No entanto, outros elementos e relações são estudados (Freitas, 1991). Por exemplo, também é possível caracterizar uma cultura a partir de processos de aprendizagem, acrescentando alguns elementos à expressão “herança cultural”: ou seja, os hábitos e costumes de um agrupamento social não são transmitidos por mecanismos biológicos; na verdade, sua transmissão é resultado de um processo de construção sócio-histórico.

Outros elementos descritivos da cultura organizacional são identificados a partir de contribuições de outras áreas do conhecimento, como a sociologia e a psicologia, que ajudam a entender as relações entre as dimensões individuais e grupais que compõem o fenômeno cultural. Quanto aos estudos de base psicológica para o fenômeno cultural, é possível afirmar que ainda encontra-se em um estágio inicial de desenvolvimento (Silva e Zanelli, 2004).

A dificuldade está relacionada à viabilidade de se realizarem estudos que promovam uma conciliação das dimensões individuais e grupais. Trata-se de uma questão relevante: no embate de valores e interesses, o que prevalece: o indivíduo, a organização – com os valores de seus fundadores e presidentes – ou a sociedade? De acordo com Torres e Pérez-Floriano (2003), a negligência de aspectos como esses contribuiu para que os estudos da psicologia não tenham tido maior impacto. Segundo os autores, a maior parte dos estudos conduzidos pela psicologia organizacional foi desenvolvida nos EUA e na Europa ocidental, orientados por um modelo de estudo que enfoca o indivíduo – principalmente, os fundadores e presidentes – com suas metas e valores, com o determinante do processo cultural.

Vale destacar que, uma vez que se forma um grupo, com um objetivo comum, em uma circunstância comum, com necessidades compatíveis, é natural o desenvolvimento de padrões de ação comuns àquele grupo, associados a valores, normas e crenças que são próprios

daquela realidade. Nas organizações, tal processo não é diferente. Assim, como observam Silva e Zanelli (2004):

[...] a noção de cultura é utilizada para explicar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de apreender os eventos da realidade e reagir a ela, a partir de significados que são gradativamente aprendidos e compartilhados... a edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada aos processos de construção da realidade social com base no modo como uma comunidade satisfaz as suas carências materiais e psicossociais.

É importante destacar, então, que uma organização formal não possui somente cargos prescritos e relações estruturais, mas também se constitui como uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais, baseadas nas reações espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas. No momento em que uma organização assume vida própria, pela contribuição de todos os atores que a constitui, ela adquire valor, identidade própria e capacidade de se redefinir – isso é o que se nomeia como “institucionalização” de uma cultura.

O termo “institucionalização” da cultura é utilizado ainda para identificar o momento a partir do qual a cultura passa a ser tratada como uma variável independente, ou seja, aquele elemento que afeta, orienta, “causa”, explica as atitudes e comportamentos dos funcionários (Robbins, 1998).

1.3. Os elementos da cultura organizacional

Wagner e Holenbeck (2003) chamam a atenção para a existência, no cerne da cultura de toda organização, de um conjunto de normas, valores e práticas fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. Tais normas, valores e práticas são o elemento primordial para a compreensão das percepções, pensamentos e sentimentos compartilhados que constituem a cultura de uma organização, e que são expressas e transmitidas de uma pessoa para outra por meio de certos elementos da cultura, que auxiliam a interpretação dos eventos cotidianos na organização e são os principais meios

pelos quais as normas e valores culturais são comunicados. A análise do perfil cultural de uma organização é elaborada a partir da identificação e descrição de elementos fundamentais para a cultura, e que precisam ser levados em consideração a fim de promover a adequação das decisões e ações estratégicas (Wagner e Holenbeck, 2003).

1.3.1. Elementos fundamentais de análise do perfil cultural de uma organização

Os valores organizacionais, o poder organizacional, os jogos políticos, as cerimônias, os rituais e os ritos, sua história, seus mitos, seus heróis, os símbolos, a linguagem, seu estilo próprio de funcionamento, e a forma como a justiça é distribuída aos indivíduos (Wagner e Holenbeck, 2003).

1.3.2. Valores Organizacionais

São fenômenos que orientam a vida da organização e guiam o comportamento dos seus empregados, identificados a partir das convicções básicas que apontam para um modo específico de conduta, identificado como o modo preferível às alternativas. Tal preferência é definida por julgamentos baseados em aspectos como satisfação, desejo, adequação, importância, pertinência, e vão formar um sistema hierarquizado de valores. Daí o levantamento dos valores percebidos como aqueles que efetivamente guiam as organizações e dos que deveriam existir na organização (Paz e Tamayo, 2004).

1.3.3. Poder Organizacional

Normalmente definido a partir da capacidade de um organismo influenciar o comportamento de outro, levando-o a agir em conformidade com seus interesses, pode ser concebido também como a capacidade de mobilização de forma a afetar os resultados organizacionais. Trata-se de um elemento importante, se for considerado que o comportamento organizacional é um jogo de poder, no qual vários jogadores, os influenciadores, procuram controlar as ações organizacionais por meio da utilização das várias bases de poder (Paz e Tamayo, 2004).

1.3.4. Jogos políticos

Como elementos componentes do poder organizacional, são os comportamentos típicos do sistema político, quando os personagens que exercem influência sobre as decisões e ações organizacionais usam meios ou sistemas de influência para atingir objetivos pessoais e organizacionais. A resistência, a promoção de mudança organizacional são exemplos de momentos em que os jogos políticos se tornam elementos críticos (Paz e Tamayo, 2004).

1.3.5. Cerimônias

São eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da cultura. Elas exemplificam e reforçam importantes normas e valores culturais. Parte da razão para a realização dessas cerimônias é inspirar funcionários menos eficazes, utilizando o reconhecimento e premiação devidos como uma estratégia motivacional e de divulgação da cultura da organização (Cavedon, 2004).

1.3.6. Ritos

São atividades de natureza social, planejadas e executadas pelos membros da organização, que constituem um evento extraordinário, marcante para o indivíduo no contexto de trabalho, normalmente marcado por algum cerimonial destinado a comunicar idéias específicas ou a realizar propósitos específicos. Correspondem à dramatização dos valores e regras da organização e a incorporação de mitos (Cavedon, 2004). Podem existir diversos tipos de ritos, mas os mais comuns são os descritos a seguir:

- *Ritos de passagem*: Utilizados para marcar a passagem de uma etapa para outra. Gennep (1873 – 1957), diferencia fases distintas dos ritos de passagem: separação, margem e agregação. Tomando como exemplo, a iniciação dos novos membros (agregação), tais ritos têm a função de transmitir os aspectos mais importantes da cultura (Cavedon, 2004). Pode-se, por exemplo, exigir que os novatos passem um tempo considerável conversando com funcionários veteranos para aprenderem as normas e valores culturais nas histórias que estes contam sobre suas experiências. Pode também resumir-se apenas a uma breve conversa sobre

as regras e regulamentos da empresa, não se estendendo muito além de uma saudação formal de boas-vindas da empresa, sem ajudar muito aos recém-chegados a aprender algo a respeito da cultura da empresa.

- *Ritos de degradação*: Consistem em atos que simbolizam a perda de poder e credibilidade de um funcionário, e podem ser identificados em movimentos de transferência, rebaixamento ou demissão de funcionários devido a sua baixa produtividade, à prática de valores incompatíveis ou outras deficiências pessoais, e chamam a atenção dos demais para os limites do comportamento aceitável (Cavedon, 2004).

- *Ritos de reforço ou engrandecimento*: Também enfatizam os limites do comportamento apropriado, mas de um modo positivo. Reconhecem o aumento de status ou a promoção a um novo posto em uma organização e podem variar de anúncios simples de promoção até cerimônias complexas de reconhecimento (Cavedon, 2004).

- *Ritos de renovação*: Compreendem uma série de atividades executadas mais pelo seu valor simbólico do que prático. Eles têm por objetivo reforçar a estrutura de poder existente, ao transmitir a idéia de que algo está sendo feito no sentido de corrigir distorções, embora os verdadeiros problemas possam estar sendo negligenciados. Atividades de desenvolvimento gerencial servem de exemplo deste tipo de rito (Cavedon, 2004).

- *Ritos de redução de conflitos*: Consistem em procedimentos que visam a atenuar conflitos e restabelecer relações que ficaram abaladas em razão dos mesmos. Processos de negociação coletiva são os exemplos desse tipo de rito (Cavedon, 2004).

- *Ritos de integração*: Concede-se aos membros de uma organização a oportunidade para expressarem e compartilharem sentimentos comuns que os mantêm unidos. Nesse tipo de rito, os títulos oficiais e diferenças hierárquicas são intencionalmente ignorados, de forma que os membros possam conhecer-se como pessoas e não a partir de algum título definido pela hierarquia (Cavedon, 2004).

- *Rituais*: Para alguns autores, a caracterização do ritual se fundamenta na ocorrência repetitiva de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização,

quais os objetivos são mais importantes, quais pessoas são importantes e quais são dispensáveis. Wagner III e Holenbeck (2003) consideram que um rito regularmente repetido se converte em ritual, um evento cerimonial que constantemente reforça normas e valores fundamentais.

O café da manhã entre os funcionários é exemplo de um ritual que contribui para o desenvolvimento de bons relacionamentos no local de trabalho. Assembleias anuais com acionistas são exemplos de rituais que criam uma oportunidade para fortalecer laços entre a organização e as pessoas que, primordialmente, mantém apenas uma vinculação de algum interesse financeiro (Cavedon, 2004).

Cavedon (2004), contudo utiliza outro critério para caracterizar um ritual: o grau de formalismo e observância de normas e práticas escritas. A autora destaca ainda a associação possível entre ritual e mitos, ao citar que “o ritual consiste em uma conduta formal prescrita em ocasiões não dominada pela rotina tecnológica e relacionada com seres ou forças místicas”.

1.3.7. Breve Histórico das Empresas Familiares

São relatos de eventos passados que servem como lembretes de valores culturais mais profundos. Geralmente, se referem a eventos ocorridos com os fundadores de empresas, quebras de regras, enormes sucessos, reduções de forças de trabalho, realocações de funcionários, reações a antigos erros, situações organizacionais, e são reconhecidas por todos os funcionários (Wagner III e Holenbeck, 2003).

A reflexão a respeito de tais histórias estabelece uma conexão entre passado e presente, facilitando a evocação posterior dos conceitos apresentados, ao mesmo tempo em que explica a legitimidade das práticas vigentes. Na maioria das vezes, as histórias se desenvolvem espontaneamente, mas algumas organizações procuram realmente administrar esse elemento do aprendizado da cultura (Wagner III e Holenbeck, 2003).

1.3.8. M itos

São fenômenos por meio dos quais percepções, sentimentos, pensamentos e ações são codificados e organizados. Frequentemente expressos em forma de histórias, quem fornecem uma explicação imaginária, porém provável, para um evento ou coisa que de outro modo poderia parecer confusa, enigmática ou misteriosa (Wagner III e Holenbeck, 2003).

Relatos ficcionais sobre os fundadores, origens ou desenvolvimento da organização podem ser desenvolvidos para fornecer alguma estrutura explicativa das atividades da empresa, e normalmente contém pelo menos algum elemento verdadeiro (Wagner III e Holenbeck, 2003).

1.3.9. Estilos de funcionamento

São padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria das pessoas, estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com sua organização.

1.3.10. Heróis

São as pessoas que encarnam os valores de uma organização e de sua cultura. Os heróis atuam como modelos, mostrando o tipo de desempenho pessoal viável e desejável (Wagner III e Holenbeck, 2003). A figura do herói, quando vinculada à figura de um líder, não somente materializa um modelo a ser seguido, como também possui a capacidade de mobilizar seguidores em torno de si.

Compreender tal capacidade de mobilização exige que se estabeleça a relação entre sua figura e a estrutura de poder organizacional, as histórias e os mitos organizacionais, normalmente vinculados às histórias que detalham o comprometimento do líder com os membros de sua organização (Wagner III e Holenbeck, 2003).

1.3.11. Símbolos

São objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais, atribuídos por membros daquela cultura, e que permitem a troca de idéias complexas e mensagens emocionais – podem indicar quem são as pessoas importantes para a empresa, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e o tipo de comportamentos apropriados. Os símbolos sugerem uma associação consciente ou inconsciente com algum conceito ou significado mais amplo, geralmente abstrato (Wagner III e Holenbeck, 2003).

Logomarcas, marcas comerciais, títulos hierárquicos, instalações físicas especiais ou objetos podem ser exemplos de símbolos. Significam mais do que sua aparência sugere: pode estar associado a status ou alguma outra mensagem complexa – estímulo ao risco, conservadorismo, autoritarismo, participação, individualismo, entre outros (Wagner III e Holenbeck, 2003).

Linguagem: Conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização. Qualquer que seja a fonte de um vocabulário comum, o fato de que exista esse vocabulário atesta a presença e aceitação de um conjunto comum de normas e valores. Ao aprender a linguagem de uma organização, seus membros demonstram aceitação e ajudam, assim, a preservá-la (Wagner III e Holenbeck, 2003). A linguagem também passa a funcionar como uma fronteira da cultura organizacional, delineando as subculturas e promovendo a inclusão ou exclusão de membros.

Além desses elementos de análise, a compreensão aprofundada da cultura exige considerar a complexidade que envolve seus vários níveis – do individual ao grupal, em que pese como registrado anteriormente, a pouca quantidade de estudos que retratem a cultura quanto ao seu nível de análise individual (Silva e Zanelli, 2004).

O desvendamento da cultura organizacional pode acontecer por meio da leitura das situações retratadas por seus elementos culturais – a identificação de elementos como os heróis da organização, suas histórias, rituais, mitos e símbolos ajudam a entender o processo de perpetuação de uma cultura, a partir dos indivíduos que a compõem para os novos

membros. A relação entre tais elementos ajuda a consolidar um esquema, um mapa que é inestimável valor para a compreensão da dinâmica cultural. Por exemplo, Da Matta (1983, apud Cavedon, 2003, p. 449) afirma que ritos e mitos são dramatizações do social, executados com o objetivo de comunicar mensagens dentro de uma determinada sociedade, com implicações sobre a estrutura social à qual se destina.

O caráter ideológico e simbólico dos elementos constitutivos desse esquema de análise da cultura organizacional exige que se considere que muitos significados transmitidos não são explícitos, e muitas vezes, também não possuem nenhum agente controlador; além disso, qualquer que seja uma mensagem a ser transmitida, ela necessariamente adquire um sentido levando-se em consideração o contexto para o qual é dirigida. Esse aspecto é particularmente relevante no caso de empresas transnacionais (Cavedon, 2003).

Os elementos citados fornecem a composição básica para a montagem de um mapa da cultura organizacional. No entanto, é possível aprofundar tal análise. Schein (1985), ao definir a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas da realidade em que estavam inseridos, propõe a análise da cultura em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes.

O nível dos artefatos visíveis corresponde ao nível mais superficial de análise, e compreende, por exemplo, o ambiente físico da organização, sua arquitetura, o tipo de vestuário, seus impressos. Schein (1985) chama atenção para o fato de que a análise da cultura, apenas com os dados referentes a esse nível, que são mais fáceis de obter, também pode induzir a análises equivocadas. A lógica subjacente à disposição dos elementos visíveis muitas vezes exige a compreensão de outros aspectos que não são tão explícitos. É necessário então considerar ainda o nível dos valores.

A observação de valores não é tão fácil, exigindo uma pesquisa junto aos funcionários, através de entrevistas, conjuntamente com a análise de conteúdo dos documentos formais da organização. No entanto, mesmo esse nível pode apresentar apenas os valores formalizados, instruídos, ocultando assim, razões reais e ocultas da dinâmica

organizacional. Considera-se então, o nível mais profundo de análise, o nível dos pressupostos inconscientes. Tais pressupostos determinam como um grupo percebe, pensa e sente; são pressupostos que se fortalecem tanto quanto mais eficazes se revelam ao orientar a solução de problemas (Schein, 1985).

A cultura organizacional se constitui a partir de uma rede de concepções, normas e valores considerados inquestionáveis e que, por isso, permanecem nos subterrâneos da vida organizacional. Para que possa ser criada e mantida, a cultura deve ser veiculada aos membros da organização por meio dos ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e demais artefatos visíveis. Os ritos e os rituais são exemplos de importantes elementos na análise da cultura. Um exemplo, citado por Silva e Zanelli (2004) é o caso das Empresas Eliane e sua “Festa do Trabalhador”, como exemplo de um rito anual, que ocorre desde a fundação do empreendimento, e que tem por objetivo primordial mostrar aos trabalhadores a importância que eles têm para o êxito da corporação, além de passar a mensagem de que a empresa é “uma família” e que “todos são iguais”.

Ao considerar os diversos elementos de análise de uma cultura, constatamos que o processo simbólico pode ser forte o suficiente para que sejam criadas marcas culturais a serem repassadas de geração em geração. Contudo, vale a pena ainda lembrar que o processo cultural não sugere apenas a transmissão cultural dessas marcas; mesmo elas sempre serão influenciadas por outras instâncias culturais, vinculadas a um processo histórico, com a família, os hábitos e costumes repassados pela escola, bem como os valores e o sistema de crenças vigentes em outras organizações que anteriormente o indivíduo tenha tido contato (Schein, 1985).

1.4. O conceito de empresas familiares

Com passar do tempo, a empresa cresce e se desenvolve no mercado de competições. A família aumenta, os filhos crescem, casam, surgem os familiares por afinidade e os netos, mudam “os almoços de domingo” na casa do avô e da mesma forma o círculo que representava a propriedade empresarial e no qual apenas aparecia o matrimônio fundador, evolui e vai dando lugar a novos membros com as mudanças gerenciais nas organizações,

com aumentos do capital das empresas os círculos transformam-se e distanciam-se, dando lugar a diferentes posições para as diferentes pessoas envolvidas na empresa familiar: familiares proprietários que trabalham na empresa, membros da família que são proprietários e que não trabalham na mesma, trabalhadores ou diretores da empresa que pertencem à família mas que ainda não são proprietários.

Definir empresa familiar não é uma atividade simples, devido as diversas concepções existentes para defini-la no universo empresarial. Então aqui juntou-se os principais conceitos para conceituá-la coerentemente a realidade administrativa aqui buscada.

[...] a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. Uma empresa onde a família põe o dinheiro, apenas como investidora também esta não é uma empresa familiar (Donnelley apud Lodi, 1998, p. 5).

Em outro conceito também apresentado por Lodi (1998, p. 06), a empresa familiar é aquela que considera a sucessão da equipe diretora ligando-a ao critério hereditário, de modo que os valores, os objetivos e os produtos são desenvolvidos obedecendo uma finalidade, qual seja, o desejo do sobrenome de família ou, que seja pertinente com as premissas constitutivas elaboradas pelo fundador da empresa. Para este autor, a empresa familiar tem sua existência consolidada quando a segunda geração assume a sua liderança, ou então quando o fundador abre a liderança para o seu sucessor.

Nesse sentido, Bernhoeft (1989) acredita em suas análises que as empresas familiares são originadas com a vinculação de sua história a um núcleo familiar, ou então, pelos membros de uma família que administram os negócios. Para Lanzana e Constanzi (1999), o critério obrigatório da empresa se submeter a sucessão para ser conceituada com o familiar.

[...] empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou

considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (Lanzana, 1999 *apud* Macêdo, 2001, p. 27).

Macêdo (2002) descreve a empresa familiar como sendo aquela empresa que fundamenta suas ações empresariais no fator relacionamento. Por sua vez, Bernhoeft (1989, p. 37) descreve um modelo de empresa familiar de forma descritiva:

a) existe para valorizar a confiança mútua, independente do grau de parentesco existente entre os participantes e colaboradores;

b) são esses laços de fraternidade e confiança que irão influenciar a condução dos comportamentos e na condução das ações e decisões da empresa;

c) valoriza o grau de parentesco como um atributo que supera a exigência de eficiência ou competência;

d) exige dedicação (não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, por exemplo);

e) não se consegue desmistificar o fator emocional do fator racional, tendendo para o emocional a mais que o outro.

Estas características podem ser relacionadas aos princípios da formação da empresa familiar nacional, pois a família exerceu grande influência para a formação da mesma e determinou o surgimento do estilo paternalista que perdura nos dias atuais. As relações interpessoais estabelecidas na empresa familiar são muito próximas e o nível de profissionalização dos que a fazem não é assegurado (Bernhoeft, 1989).

Moreira Junior (2011, p. 12) também cita as empresas conhecidas como multifamiliares, em que "os sócios-fundadores, sem vínculos familiares, iniciam uma empresa e a gerenciam com base em uma distribuição de tarefas ou mesmo de habilidades complementares". Já Flores (2001) ressalta que é o estilo de administração da empresa que a define como familiar, ou, em outras palavras, o que distingue uma empresa familiar não é o fato da posse do capital pertencer a uma mesma família. Para o autor, o ambiente empresarial

acaba se tornando uma expansão do ambiente familiar, respeitando-se as particularidades de cada campo. Desse modo, pode-se dizer que a empresa familiar é aquela desenvolvida pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única ou mais famílias e na qual existe uma influência mútua que envolve os sistemas empresariais e familiares.

Costumam-se confundir aspectos profissionais com pessoais e, atualmente, a tendência voltou-se para a questão do ser humano e do estabelecimento de um clima favorável de trabalho, bem como para o incentivo que pode aproximar os funcionários entre si, criando uma imagem familiar na empresa (Bernhoeft, 1989).

1.5. A origem e a evolução da empresa familiar

Historicamente, no Brasil, as empresas familiares passaram a aparecer no cenário empresarial a partir do século XVI, quando começaram a se estabelecer as Capitânicas Hereditárias, por consequência do descobrimento do país. A questão familiar dessas empresas surge com a possibilidade delas serem transferidas, por herança, aos herdeiros dos que administravam terras. Outro motivo que conduziu o seu surgimento foi a questão da continuidade dos procedimentos administrativos das capitânicas hereditárias em terras brasileiras (Oliveira, 1999).

Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares (Souza, 2001).

Mais adiante, as empresas familiares anos mais a frente, tiveram forte influência dos movimentos migratórios entre representantes de outros países que se estabeleceram por terras brasileiras. Atualmente, o quadro não mudou muito. Os núcleos familiares se organizaram e passaram a buscar e a preservar as habilidades de seus membros, aplicando as competências

para serem aplicadas nos negócios da família, os quais juntos passavam a lutar em prol da sobrevivência financeira da família.

No Brasil, de acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), a grande parte das empresas teve o início de suas atividades organizacionais associadas à figura de um imigrante, o qual fugiu de sua realidade para se estabelecer e compor um novo quadro social e histórico para os membros de sua prole. Este imigrante chega ao país com dois ideais administrativos característicos do empreendedor de sucesso: ser destemido na luta contra riscos, ciente de que não tem nada a perder; e alguma habilidade que lhe permitisse empresar-la com base na sua forte intuição.

1.6. As características da empresa familiar

A primeira caracterização da empresa familiar a ser analisada encontra-se no estabelecimento dos valores que mantêm a empresa integrada, em basando suas finalidades para os principais membros familiares embutidos no desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, Lodi (1994) dispõe que fatores incutidos na cultura familiar tornam a relação entre família mais harmoniosa no ambiente de trabalho. Entre os fatores constam -se a religião e os valores (estes últimos definidos pela relação com pessoas, trabalho, tradição e adaptação).

Em se tratando dos valores, estes merecem uma análise mais aprofundada, caracterizando-os de acordo com a relação entre os valores familiares e os valores do negócio. Assim, ambos se relacionam de modo hereditário a partir de uma ou mais famílias.

Relacionando o ideal defendido por Lodi (1994) à temática da dissertação, a sucessão no Brasil tem como característica a passagem da direção da empresa, do seu fundador para o seu filho primogênito, sendo este segundo o sucessor da empresa. Para Gonçalves (2000), somente há conflitos na concretização desta sucessão quando outros herdeiros não concordam com as novas diretrizes. Essa pode ser até mesmo uma escolha espontânea, justificável ou não, do fundador, mas é quase certo que, ao torná-la, ele estará sendo influenciado por padrões sociais rigidamente estabelecidos.

Uma dessas características das empresas familiares é a presença do fundador na consolidação dos seus negócios, sendo este o elo de reconhecimento de novas oportunidades de mercado, desenvolvimento e consolidação do negócio. Werner (2004) expõe que o fundador da empresa é quem estabelece as diretrizes para a condução operacional da organização. Outra importante característica é observável nas relações de poder, nos valores e nos aspectos culturais, os quais irão influenciar diretamente na política decisória e nos relacionamentos entre colaboradores e demais representantes da empresa. Então os valores do negócio e da família surgem para auxiliar e permitir que o fundador identifique pontos fortes e fracos do negócio, para conseguir neutralizar problemas que possam surgir no meio da trajetória de surgimento e crescimento do negócio.

Os pontos fracos de uma empresa familiar geralmente estão no interesse dos membros da família, quando desejam conquistar uma vaga entre os interessados à sucessão ou à qualquer departamento da empresa. Tal comportamento enseja brigas e disputas. Lodi (1998, p. 04) configura o tópico, acentuando os seguintes pontos fracos:

a) 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.

b) Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.

c) 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.

d) 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.

e) Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada (Lodi, 1998, p. 04).

De acordo com a análise dos pontos fracos apresentada por Lodi (1998) pode-se entender que todas as filosofias de condução da empresa familiar devem buscar o caráter ofensivo, devem se voltar para as bases de condução da empresa. Quando os interesses dos colaboradores fogem dos objetivos empresariais por alguma razão, com certeza, os pontos fracos serão visualizados e dificultarão a condução da empresa.

Lodi (1998) também construiu uma série de pontos fortes de uma empresa familiar, neste trabalho serão citados três principais pontos, sendo:

1. Conquista da confiança dos colaboradores, construindo uma empresa humanizada;
2. A cobertura econômica e política respaldada no nome da empresa familiar, normalmente ligado ao nome da família;
3. a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
4. Os subsídios para a sustentação da empresa em tempos de crise;
5. O sistema decisório objetivo e ágil;
6. A sensibilidade social e política de grupo familiar dirigente;
7. A união de passado e de futuro (fundador e sucessor) nos valores da empresa, conquistando as lideranças.

Entre pontos fracos e fortes, as empresas familiares possuem algumas vantagens por desenvolverem seu negócio, e para o momento analisá-las é uma forma de compreender o quanto importante são os objetivos para a empresa. Nesse aspecto, Donnelley (1964) enumera uma série de vantagens, citando com o principais as seguintes:

- a) conquista de capital para sustento empresarial obtidos com o trabalho de todos os familiares que conduzem a empresa;

b) o negócio conquistou seu espaço no mercado que conseguiu ser aceito socialmente pela comunidade empresarial e pela sociedade;

c) estrutura interna leal e dedicada;

d) ser sensível com as responsabilidades sociais, conquistando prestígio para o nome da família;

f) aspectos administrativos contínuos e coerentes com os objetivos da empresa.

Outra característica das empresas familiares são seus aspectos de fragilidade, entre os quais, segundo Bernhoeft e Cortoni (1993) constam: a confusão entre propriedade e gestão (empresa sem estratégia para sobrevivência, imagem e expansão); não formar parcerias com fornecedores e clientes; fragilidade do negócio (empreendedor sem condições de perenizar a sua criação – miopia empresarial).

No processo sucessório das empresas familiares ocorrem problemas que, para Oliveira (1999) mostra que o sucessor deve conhecer o negócio e deve participar das atividades condutoras da empresa, para então ter respaldo entre os demais familiares e os colaboradores da organização para suceder o fundador. O autor ainda acrescenta que:

[...] essa mesma disputa de poder entre os membros da família acaba originando a falta de capital, sigilo financeiro mal dirigido, falta de disciplina, utilização ineficiente de executivos, nepotismo e até mesmo conflitos intrafamiliares. Por outro lado, é possível visualizar muitas vantagens numa empresa familiar. Uma delas é a lealdade dos empregados para com o empreendimento. Este lhes pertence e deles dependerá para seguir em frente. Outra vantagem é a grande reputação do nome da família, o que pode ter grande influência no âmbito regional Oliveira (1999, p. 29).

Por isso, por exemplo, o autor aconselha que o herdeiro deve trabalhar, por algum tempo, fora da empresa familiar, mostrando desta forma se tem qualidades para ganhar seu próprio espaço profissional.

1.7. A sistemática das empresas familiares

Entre a empresa e a famílias como unidades sistemáticas que se relacionam, é compreender um importante conceito, o de que ambos existem para estabelecer uma relação independente, ambos são sobrepostos nessa relação. Cohn (1991) entende que a relação entre empresa e famílias só terá sucesso ou fracasso quando essa sobreposição sofre desequilíbrios, gerando assim uma superposição de um para com o outro, ocasionando o que a ciência administrativa denominou “conflito”. Conforme expressa Rosenblatt apud Cohn (1991):

[...] frequentemente os dois sistemas competem quanto a tempo, energia e recursos financeiros de membros isolados da família e da família coletivamente. As metas dos dois sistemas inevitavelmente se chocam parte do tempo. A concorrência quanto aos recursos e choque de metas pode criar problemas, e a forma como os membros da família lidam com essa concorrência e esse choque também pode criar problemas (p. 20).

Normalmente, quem tratam as causas dos conflitos, entre os quais Cohn (1991), os mesmos acontecem quando a sistemática que regem as condutas das empresas familiares são contraditórias as que são aplicadas na sistemática empresarial, ou vice-versa, gerando conflitos, em sua eminência resulta-se tensão entre sistemas como pode ser observado na Figura 01:

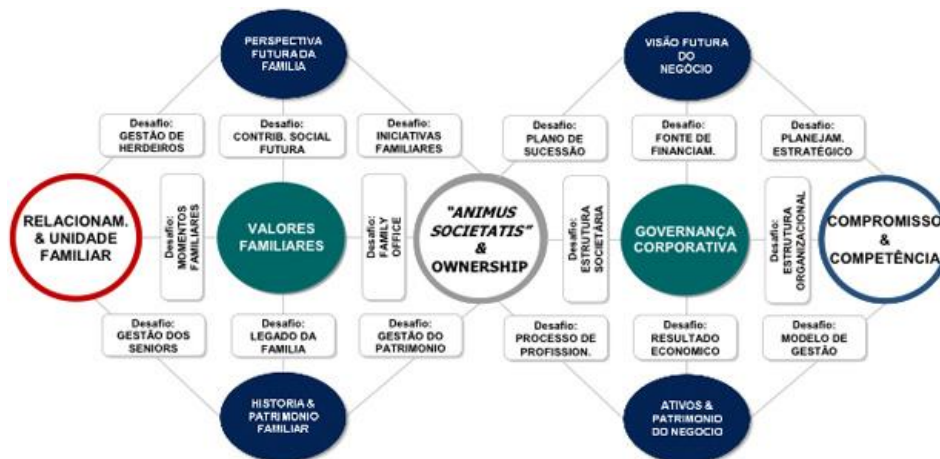


FIGURA 1- A sobreposição de sistemas dentro de uma empresa

Fonte: Cohn (1991, p. 21)

A Figura 01 apresenta a sobreposição de sistemas, e como ela acontece em empresas familiares. Cohn (1991, p. 20) e Barbieri (1997, p. 56) a descrevem da seguinte maneira: divergem entre si as regras existentes na figura acima, quanto a participação, acordos de compensação, avaliação de atividades e treinamento dado a membros do sistema específico. Uma precisa da outra, equilibradamente, para que os conflitos não aconteçam.

[...] a empresa familiar é caracterizada pela interferência mútua de instituições diferenciadas: a instituição social (família) e a instituição negócio (empresa familiar). Muitas vezes as duas instituições se confundem, sobrepõem-se, dificultando a identificação das questões relacionadas somente à família e as que são exclusivamente à empresa (Barbieri, 1997, p. 56).

Na visão de Najjar e Bernhoeft (2008), são três as circunstâncias de poder que podem gerar conflitos de poder em sua prática. O empreendimento dirigido por famílias tem como principal circunstância, a dependência operacional entre relações familiares, a dinâmica entre os representantes da sociedade empresarial e a consecução na gestão empresarial. Os autores afirmam ainda que:

Para que seja possível uma análise competente do fenômeno em que se constitui uma empresa familiar, é necessário considerar-se o funcionamento concomitante das três instâncias: família, patrimônio ou propriedade e empresa/gestão. Seu desempenho, frente ao mercado e à concorrência, pode ser afetado, positiva ou negativamente, a qualquer momento, como consequência da dinâmica das relações societárias e mesmo pela qualificação – ou falta de qualificação – do grupo de familiares-acionistas, assim como pela qualidade e força das relações entre os familiares (Najjar e Bernhoeft, 2004, p. 51).

Relacionando a questão em análise com a temática desta dissertação, na sucessão são diversas as inter-relações existentes entre família e as relações de poder, que juntas determinam influências entre atividade e resultado global do negócio.

1.8. As famílias e a sua organização diante dos negócios

Cohn (1991, p. 210), salienta que as mudanças em empresas formadas por núcleos de famílias acontecem em processo constante. Essas empresas, chamadas comumente de “empresas familiares”, tem o objetivo de beneficiar aqueles que as integram e desejam liderá-las futuramente. Seu processo é conhecido como “passar a tocha” que consiste em crescer continuamente a partir dos direcionamentos diretivos de um núcleo empresarial formado essencialmente por membros de uma ou mais famílias.

Essa afirmação não é verdade, principalmente porque os países têm realidades específicas que devem ser respeitadas na análise global do assunto. Por exemplo, pode-se concordar que a realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo, o que pode consolidar uma conjuntura extremamente reforçada neste contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar (Oliveira, 1999, p. 23). Assim como Oliveira (1999), outro importante autor que demonstra o ideal das empresas familiares no decorrer da história da humanidade é Macêdo (2002), o qual afirma que:

[...] a interação entre empresa e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Um exemplo muito frequente é o paternalismo, uma das formas pioneiras de gerenciamento do trabalho, que tinha como matriz simbólica a família. O paternalismo predominou no interior das organizações desde o início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento. [...] Apesar da influência de um modo bem característico das relações familiares nas relações profissionais, cabe uma diferenciação conceitual entre elas (Macêdo, 2002, p. 26).

As famílias, de acordo com as predisposições entendidas por Macêdo (2002) sempre foram ao longo da história caracterizadas sob enfoque de três interpretações que se entrelaçam principalmente ser caracteriza a família sob três aspectos fundamentais: o envolvimento de histórias e características pessoais dos participantes das empresas familiares; a questão afetiva que permeia constantemente os envolvidos, mesmo que não haja contato direto entre ambos; e a indissolubilidade do vínculo existente.

Profissionalmente, Macêdo (2002) declara que as relações são, supostamente, cooperativas. O autor ressalta que em meio a esse aparente cooperativismo entre os membros de empresas familiares, estabelece-se harmoniosamente o respeito a determinados limites (interesse imediato decorrente do trabalho, estimulação do contato intelectual, frio e racional), o que torna uma empresa familiar menos interessada no respeito familiar, em seu âmbito de trabalho, mais, pelo contrário, nos negócios a coisa é diferente, famílias trabalham em prol do mesmo ideal, juntos, racionalmente.

A história das empresas familiares no Brasil mostra que em décadas atrás o quantitativo delas era o maior se comparado à totalidade das empresas no Brasil (Oliveira, 1999). Por conta desse dado, é lícito considerar que tratá-las cientificamente tornou-se uma tarefa ensejada tanto nas ciências sociais como em outras ciências, como é o caso do Direito que a regulamentou atualmente e a Psicologia, que busca analisar aspectos comportamentais dos envolvidos. Assim, consolida-se a necessidade de análise e estruturação dos vários instrumentos administrativos que as empresas familiares utilizam para impulsionar seus resultados.

[...] no momento de definir a empresa familiar, não se pode ser excessivamente otimista nem invariavelmente pessimista quanto a sua existência e futuro. As características positivas de um negócio familiar estão relacionadas, em geral, às qualidades do empreendedor. Os pontos negativos costumam ser consequência das dificuldades dos processos sucessórios e da transferência do patrimônio e da gestão para as futuras gerações (Werner, 2004, p. 9).

Para Werner (2004) é evidente que os pontos negativos demonstram as dificuldades de administrar racionalmente e o crescimento vertiginoso dos números de mortalidade. No entanto, existem casos, os quais são maioria, em que a sucessão nas empresas familiares acontece de maneira positiva, representando, como são tratadas, verdadeiras histórias de sucesso. “[...] nesse tipo de empresa, os laços familiares são um elemento fundamental e que, em conjunto com outros, determina o direito de sucessão nos cargos de direção” (Ricca, 1998, p. 9).

É necessário compreender que o assunto é emergente e requer análise em números. Por assim dizer, as empresas familiares representam em torno estimado de 70% das empresas de todo o mundo (Oliveira, 1999). Tal informação foi publicada em torno de uma década atrás, o que reforça que hoje esse número pode ter aumentando considerável, talvez até ultrapassando a casa dos 80% se levarmos em consideração a possibilidade de empresas sofrerem processo de sucessão. As empresas familiares possuem algumas características que as qualificam positivamente em seu ramo de atuação, a primeira delas é visivelmente entendida quando se associa a qualidade dos produtos e serviços da empresa está ligado ao nome familiar sob sua criação e execução. Outra característica é o horizonte de investimentos, que mesmo em momentos de crise não perde o seu foco de ação, qual seja, a relação familiar com a empresa e isso em relação ao mercado.

[...] 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e o ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos. E que, dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração (Lansberget al., 1996 *apud* Oliveira, 1999, p. 21).

Assim, conforme as preleções de Oliveira (1999) as principais causas da morte das empresas familiares são as seguintes:

a) Concentração por tradição, essa causa de morte é evidente quando determinado produto não tem sucesso em sua reconstituição, ou reformulação, declinando em definitivo no fim de seu ciclo de vida;

b) Ausência de estratégias e planejamentos, bem como falta de estruturação para o prosseguimento do negócio em família;

c) A principal causa, brigas de sucessão.

De acordo com Lodi (1998, p. 6) a empresa familiar possui características de acordo com suas gerações. Para o autor, na primeira geração, a do fundador da empresa, as relações entre empregados são sempre pessoais e não familiares constituídas pelas iniciativas conquistadas por seus colaboradores. Por sua vez, a segunda geração, do sucessor, esse arranjo de relações pessoais será quebrada, transformando-se nas relações de poder sanguíneo.

Lodi (1987, p. 4) salienta a importância da liderança para o sucesso empresarial, afirmando que esta possui papel de respaldo para com os demais colaboradores e acionistas se for o caso, originados na primeira geração. Na segunda geração com certeza, a maioria não será a seu favor, havendo a necessidade de se estabelecer com o um a liderança corporativista e construtivista, criando ambiente favorável para o seu estabelecimento com o liderança.

1.9. A sucessão em empresas familiares

Em se tratando de processo sucessório em empresas familiares, deve-se entender que é uma etapa de fundamental importância para que a empresa tenha sucesso na continuidade na oferta de seus produtos e na prestação de seus serviços à sociedade. Nesse sentido, sucessão é definida por “[...] o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá dirigir”, podendo acontecer de forma gradativa e planejada (Scheffer, 1991, p. 24).

A sucessão não é um processo de mudança da direção da empresa aleatório, muito pelo contrário, é um processo complexo de transmissão da batuta do seu fundador para o sucessor. Por conta dessa complexidade, conforme Lodi (1987) entende, é que a sucessão precisa ser planejada e vista como importante no contexto empresarial atual. Por sua vez, Bernhoeft (1989) analisa além de sua importância, a sua contribuição ao processo de transformação do país, organizando suas pesquisas nos seguintes pontos:

a) Campo Político: maior presença do empresário e das entidades de classe para organizar sistemas democráticos;

b) Campo Social: empresa familiar gerando empregos e descentalizando polos regionais de desenvolvimento;

c) Campo Econômico: melhora distribuição de recursos no mercado consumidor e aumenta a renda local.

Assim, os pontos anteriormente descritos, demonstram que as empresas familiares são de suma importância para o desenvolvimento local, representando através do nome familiar de seu fundador uma possibilidade de crescimento. Essas razões apresentadas nesse cenário externo demonstram a importância da empresa familiar influenciando positivamente no campo político, social e econômico. Como se vê, as empresas familiares são pontos de forte influência para o desenvolvimento econômico, político e social de uma determinada localidade, e mesmo que a sua aparência seja de pequeno negócio, o seu quantitativo é expressivo na sociedade, sendo grande o número de empresas familiares existentes no território nacional brasileiro. Por essa razão, essas empresas têm ganhado notoriedade (Bernhoeft, 1989).

O processo sucessório é descrito por quatro fases distintas de sua ocorrência e gestão:

a) jovem família empresária: é o momento em que a empresa familiar inaugura seus negócios e define seus papéis (objetivos) coerentes com o fator familiar presente;

b) inserção na empresa de novas gerações;

c) trabalho conjunto: orientar as funções da empresa para que todos os núcleos familiares participantes do negócio possam exercer suas funções, produzindo capital para a sobrevivência da empresa;

d) Processo Sucessório: transmissão da direção da empresa do seu fundador para um membro familiar (sucessor).

Outra importante característica do processo sucessório é a escolha do sucessor. A personalidade do sucessor, segundo Bernhoeft, (1989) não deve ser similar ao fundador e nem deve ser uma personalidade que queira revolucionar a empresa com novas ideias. Pelo contrário, deve ser um líder nato que se preocupe com planejamentos estratégicos para os negócios da empresa familiar, de tal forma que sua entrada e gestão não resultem em consequências negativas para a empresa.

Para que o processo sucessório se estabeleça proveitosamente, é importante que o seu plano seja adequado para o envolvimento de pessoas preparadas para liderar, acrescidas de aquelas a serem substituídas, isto é, envolver líderes que consigam aos poucos se desprender de suas funções, para que uma nova equipe possa ter sua oportunidade (Buck, 2004). Em sua forma de compreensão, Lodi (1998) esclarece que toda sucessão é acompanhada por crise, o que gera problemas para a empresa para decidir entre produtos e serviços, em virtude da demora de se definir a sucessão.

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um “relógio” de desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento natural das gerações. A sucessão sempre leva tempo. Mesmo nos casos em que uma doença súbita, ou um evento dramático, conduz a mudanças abruptas nos títulos ou papéis das pessoas, há um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem das chaves”, e o período de ajuste e adaptação (Gersick et al., 1997, p. 201).

O processo sucessório em uma organização se qualifica em dois tipos específicos, denominados por Oliveira (1999) como sucessão familiar e sucessão profissional. É

importante também entender que o processo sucessório é real e passível de vícios. Os vícios são percebíveis quando os fundadores das empresas entendem que seus herdeiros naturais são os únicos com condições para representar seu papel de comando na empresa. É nesses casos que se observa a aplicabilidade dos tipos de sucessão, pois quando há incompetência na sucessão familiar, é lícito que se observe a sucessão profissional. Assim, sobre a sucessão familiar Oliveira (1999) afirma:

[...] a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder se encontram acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os “parentes agregados”, como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família (Oliveira, 1999, p. 25).

Assim, os herdeiros possuem uma função essencial no processo sucessório, e por conta disso, lhes é obrigado ter envolvimento com os negócios da empresa familiar, podendo estes, serem enquadrados em quatro perfis específicos definidos por Oliveira (1999):

a) herdeiros muito dedicados e herdeiros pouco dedicados (juízo de valor do proprietário ou do principal executivo da empresa familiar).

b) herdeiros dedicados aos resultados da empresa familiar. É bastante interessante e procura identificar quem é quem na família.

c) Quanto à abordagem legal. Na legislação brasileira, os herdeiros são matéria do art. 1.603 do Código Civil Brasil de 2002 (Brasil), o qual identifica o herdeiro, ou sua preferência, a partir do espólio do proprietário da empresa familiar, a saber: descendentes: filhos, netos e bisnetos; ascendentes: pais, avós e bisavós; colaterais: irmãos e primos; e governo: município, distrito federal e união.

d) Quanto aos agregados. Os agregados são uma classe de parentes do fundador da empresa que foram inseridos na família gradualmente, entretanto, não possuem laços

sanguíneos de família. Assim, estes podem ser herdeiros, o que pode prejudicar a sucessão numa empresa familiar.

[...] o filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Não deve forçar a transferência de poder, pois o tempo está a seu favor. Deve buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: honre o seu pai (Lodi, 1998, p. 24).

Por mais credibilidade que os herdeiros possam ter num processo sucessório em uma empresa familiar, salienta-se que se deve observar cada caso de empresa possui suas características, suas peculiaridades, necessitando uma observação acurada do processo.

No momento em que uma família é formada e tem um filho, então, surge a figura da herança e do herdeiro. Percebe-se que o processo sucessão é muito importante e algumas literárias definem a empresa familiar com o potencial para o processo sucessório. A empresa cujo controle e gerenciamento passariam para as próximas gerações familiar. As estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: sendo 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira.

Um dos problemas da sucessão é que dificilmente uma empresa cresce no ritmo da família que a controla. Se dois irmãos fundadores de um negócio bem-sucedido tiverem cada um dos quatro filhos e seus descendentes mantiverem o ritmo de reprodução, a quarta geração contará com tantos integrantes, que ficará inviável mantê-los todos na empresa. Há necessidade, durante o processo sucessório, de promoção do ajuste de papéis tendo como ponto central a transferência de experiência, de liderança e autoridade, poder de tomada de decisão. (<http://empresafamiliar.com.br>)

1.10. O planejamento sucessório

O Plano Estratégico de uma empresa não pode ser confundido com sua estratégia propriamente dita, a estratégia adequada está relacionada com o estabelecimento de uma linha de base que permite que a organização mude antes que o ambiente a obrigue a fazê-lo. Para uma estratégia ser boa deve ser dinâmica e não estática, deve ser voltada para o ambiente externo, exposta e concisa o suficiente de maneira que possa se manter na mente, no coração e no íntimo de cada um, enfim, que não seja esquecida facilmente (Oliveira, 1999).

O Planejamento é muito importante, até pela oportunidade de se ter insight, idéias valiosas que possam contribuir para o crescimento da empresa, desde que partilhada com toda equipe, proporcionando que todos os envolvidos no processo tenham condições de alcançar os objetivos propostos de empresa. No processo sucessório de empresas familiares, Oliveira (1999, p. 48), descreve sua principal finalidade, qual seja, “[...] estabelecer uma situação futura desejada e os meios para se alcançar essa situação (ou aproximar-se de tal situação).” Neste contexto, o planejamento é peça fundamental para o sucesso do processo na empresa.

[...] seu futuro e de seus filhos dependerão dos planos que você projeta e implementa hoje. As idéias e os sonhos de seu sucessor deveriam fazer parte desses planos. Respeito e comunicação entre você e seus sucessores darão a ambos o incentivo para fazer da transferência um sucesso. Pode haver um equilíbrio dinâmico entre o presente e o futuro, o proprietário que envelhece e o sucessor mais jovem, os planos que colocar em vigor hoje exercerá impacto sobre você, sua família e sua empresa por anos futuros (Cohn, 1991, p. 210).

Como se vê, é precária a atenção dos líderes de organização quanto à questão do planejamento, tanto da aposentadoria como do processo sucessório, o que faz suscitar uma questão problemática, podendo ser resolvida sem delongas previamente. O planejamento da sucessão é importante para que se consiga evitar que alguns déficits aconteçam na sua ocorrência. É comum no mercado empresarial atual, observar o reduzido número de empresas familiares que se preocupam com a preparação, profissionalização e capacitação do sucessor, daquele que assumirá as diretrizes organizadoras da empresa (Barbieri, 1997).

Nas empresas familiares, a função planejamento possui elevada importância em comparação às outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos – o lado negativo dos conflitos – são, normalmente, maiores do que numa empresa com administração profissionalizada (Oliveira, 1999, p. 48).

Nas análises apresentadas por Macêdo (2002), o papel do planejamento além de ser fundamental importância para o sucesso do processo sucessório, segue um rito que se inicia com a escolha prévia do sucessor pelo fundador da empresa, aplicando em suas mais diversas variáveis, especialização, capacitação e treinamento para que se obtenha o melhor desempenho do sucessor, é importante inserir o sucessor nas reuniões administrativas da diretoria da empresa, fazê-lo participar da construção dos nortes (rumos) que a empresa deverá seguir, enfim, torná-lo acompanhante de todas as tarefas da empresa, tanto em nível organizacional como em nível familiar.

É pelo planejamento que se consegue obter a melhor performance no processo de implantação da sucessão do fundador de uma organização. No Brasil, poucas empresas se preocupam com a qualificação do sucessor. É importante formar um caráter empreendedor no sucessor, tornando-o participativo das diretrizes da organização. Em outras palavras, fazer o sucessor aprender todas as suas tarefas, treinar as ferramentas que utilizará para dirigir a empresa, e tocar o barco adiante, numa tarefa complexa que é ser o sucessor do fundador de uma organização (Macêdo, 2002).

[...] bem mais importante do que educar herdeiros para que se habilitem profissionalmente para funções executivas, torna-se importante prepará-los para o papel de acionistas. Sem perderem seus vínculos afetivos, emocionais e os valores comuns, será determinante para a continuidade e o crescimento de uma empresa familiar que eles se capacitem para o desafio de agregar valor ao capital (Bernhoeft e Gallo, 2003, p. 9).

Nesse sentido, pode-se concluir que o planejamento é fundamental para que o processo de decisão do sucessor da organização aconteça da forma mais coerente e positiva

para a empresa. Além disso, é importante que haja uma filosofia de qualificação do sucessor por parte do fundador, de modo que a especialização do mesmo aconteça da forma mais participativa possível da realidade da empresa. Assim, o fundador terá grandes chances de ter consolidada sua realização pessoal e profissional e ver seu patrimônio agregando valor mesmo diante da direção de seus herdeiros (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Não se pode dar ao processo sucessório o tratamento meramente administrativo, pois envolve pontos afetivos e emocionais que se ligam à própria estrutura da empresa. É de suma importância olhar para o interior da empresa e prepará-la para que ultrapasse os simples limites da existência de seu fundador ou daqueles que hoje a administram. O êxito dos procedimentos sucessórios depende, em grande parte, do convencimento daquele que um dia será sucedido (Bernhoeft e Gallo, 2003). Dele dependerão as medidas concretas para garantir a sobrevivência e desenvolvimento da empresa.

Para tanto deflagrará processo preventivo de sucessão que, necessariamente, estipulará quem deve integrar o pacto, incluirá o desenvolvimento de liderança de sucessores, definirá a participação e planejamento estratégico da família na empresa, disporá sobre direitos e obrigações acordando desde logo sobre o ingresso de terceiros, forma de eleição da diretoria, proporção de participação de cada membro e demais estipulações necessárias ao bom termo do pacto (Bernhoeft e Gallo, 2003). O contrato registrado terá força de lei não só entre as partes, mas também obriga terceiros que contratem com a sociedade ou que venham a ter qualquer participação na mesma.

2. M A R C O M E T O D O L Ó G I C O

2.1 P r o b l e m a e o b j e t i v o s d a p e s q u i s a

O presente estudo foi armado encima do seguinte **problema**: Quais as implicações administrativas no processo de êxito ou fracasso na continuação sucessória de uma empresa familiar?

O **objetivo geral** foi indagar sobre as implicações administrativas no processo de êxito ou fracasso na continuação sucessória de uma empresa familiar.

Os **objetivos específicos** foram: Identificar de que forma é planejado o processo sucessório nas empresas familiares; analisar o perfil do sucessor no processo de êxito ou fracasso da liderança empresarial; e conferir as competências básicas que o sucessor deve ter para obter êxito ao assumir a liderança de uma empresa familiar.

O alvo da pesquisa foi a empresa Jumbinha considerada uma empresa sucessória com relação ao número de funcionários familiares e diversos setores atuantes nos Municípios de Macapá e Santana no Estado do Amapá. Como forma a demonstrar as semelhanças decorrentes dos laços familiares que envolvem as empresas.

2.2 M o d e l o (d i s e ã o) e a l c a n c e d a p e s q u i s a

A presente pesquisa está baseada no modelo não experimental, pois não prevê intervenção da pesquisadora em manipular ou controlar variáveis. O estudo se faz no estado real do fenômeno.

Segundo Sampieri *et al.*, (2014),

Em um estudo não experimental, nenhuma situação é gerada, mas as situações existentes são observadas, não intencionalmente provocadas na pesquisa pela pessoa que a realiza. Na pesquisa não experimental, variáveis independentes ocorrem e não é possível manipulá-las, você não tem controle direto sobre

essas variáveis e não pode influenciá-las, porque elas já ocorreram, bem como seus efeitos (p.152).

Kerlinger e Lee (2002) destacam que na pesquisa não experimental não se manipula variáveis e não se distribui aleatoriamente os participantes. Por isso o pesquisador deve observar levando em consideração os fenômenos e o contexto em que acontecem os eventos.

Quanto ao **alcance**, este estudo é descritivo, modalidade estudo de caso, pois se estuda o caso de uma empresa familiar M.A.M Souza Feitosa, onde se pesquisa a situação do negócio da família, na qual estão o fundador e a proprietária, com seus dois filhos que trabalham na empresa e serão seus sucessores. Os resultados não podem, portanto, ser dedutivamente válidos para outras empresas familiares, mas poderão ter algumas semelhanças com outros tipos de empresas familiares que querem ver o traspasso do negócio para os descendentes imediatos.

2.3 Tipo e enfoque do estudo

O estudo é de **tipo descritivo**, modalidade estudo de caso. Sampieriet al. (2006, p. 224) afirmam que, “em um estudo não-experimental não se constrói uma situação, mas se observam situações já existentes, não provocadas intencionalmente pelo pesquisador. Na pesquisa não-experimental as variáveis independentes já ocorreram e não é possível manipulá-las; o pesquisador não tem controle direto sobre essas variáveis nem pode influí-las, porque já aconteceram, assim como seus efeitos”.

Na pesquisa descritiva salienta-se o enquadramento no método chamado científico natural, visto que relaciona em certo sentido causa e efeito, ou seja, toda vez que surgir uma causa, segue-se a ela, necessariamente, um mesmo efeito. Assim, pretende-se observar as causas e efeitos do processo de mudança da liderança empresarial em empresas familiares.

No estudo descritivo, segundo Prodanavo & Freitas (2013), o pesquisador:

Apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o

estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (p. 52).

A pesquisa adotará a modalidade **estudo de caso** que de acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso tem como função:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O **enfoque** da pesquisa é quantitativo e qualitativo, ademais é tipo descritivo que, segundo Sampieriet al. (2006), seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coletam-se informações sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

A pesquisa quantitativa mensura dados em números e porcentagens, com técnicas de estatísticas. Utiliza a medição numérica na contagem para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de um grupo pesquisado (Sampieriet al., 2006). Caracteriza-se, portanto, pela medição das variáveis e o tratamento estatístico das informações. Seu objetivo é descrever ou explicar as descobertas. No caso deste estudo, se trabalha com a população toda da empresa familiar, respondendo ao mesmo instrumento.

Quanto ao enfoque qualitativo, o propósito é coletar dados subjetivos, de opinião e falas diretas do entrevistado. Ele ajuda a compreender melhor os resultados quantitativos. De acordo com Ludke e André (1986) na pesquisa qualitativa sua fonte de dados é o ambiente natural e seu principal instrumento é o pesquisador. Acrescenta Gil (2002) que nessa pesquisa

temos um conjunto inicial de categorias as quais são analisadas e modificadas sucessivamente ao longo da análise buscando obter ideias significativas e abrangentes.

Desse jeito, a pesquisa qualitativa:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010, p. 26).

2.4 Descrição do lugar do estudo

As lojas Jum binha se instalou inicialmente no município de Santana, no tempo em que o mesmo ainda era um território Amapaense. Esta loja surgiu para atender as necessidades mínimas da população, que na época contava com o crescimento populacional bastante desacelerado do comércio varejista no segmento do vestuário.

Com o passar dos anos, a pequena empresa veio se estruturando de acordo com o crescimento populacional. E como todo empreendedor que consegue enxergar uma oportunidade de mercado, a empresa se focou em atender as exigências e as necessidades de seus consumidores, evoluindo, expandindo seu comércio e explorando novas áreas, inaugurando uma loja filial em Macapá, inicialmente no bunital, com uma estrutura extremamente confortável para garantir a mesma qualidade dada pela loja matriz.

O sucesso não tardou a vir e a lojas Jum binha consagrou-se por seu slogan “Jum binha sua loja preferida, qualidade para toda a família” caindo no gosto da população, e para atender e atingir a todos os públicos, as lojas Jum binha, inauguraram anos mais tarde sua loja na galeria do shopping Macapá, atingindo a marca de três lojas: uma em Santana e duas em Macapá. Com Razão Social: M .A.M Souza Feitosa.

A razão da referida empresa se dá pelo motivo de ser uma empresa que vem crescendo e se destacando no estado do Amapá. *Endereço da Matriz:* localizada, no bairro Comercial, na Avenida Santana nº 1156; cidade de Santana – AP; CEP: 68925-000; Telefone: + 55 (96) 3281-1588; **Site:** www.jumbinha.com.br; **Email:** jumbinhamacapa@uol.com.br. A loja fica aberta de segunda a sexta de 08:00 as 19 horas; nos sábados de 08:00 as 20:00 horas e nos domingos de 09:00 as 13:00 horas.

Ramo de atuação: Vendas de confecções, calçados, materiais esportivos, papelaria, jóias e confecções infantis. Atua com C.N.P.J: 14.530.133-0002-65. Inscrição estadual: 03.009.065-8.

Tempo de Existência: 30 anos de atividade no Estado do Amapá.

Tempo de Implementação do Planejamento Estratégico: 05 anos.

Proprietária: Maria Adelaide de Souza Martins.

Classificação da empresa: Pequena Empresa.

2.5 População e amostra

A população está constituída por três componentes da família em estudo. Não tem amostra.

Para demarcação do público informante, Sampieriet al, (2006, p. 251), afirmam que: “[...] no enfoque qualitativo, a amostra é uma unidade de análise ou um grupo de pessoas, contextos, fatos, comunidades etc. de análises; sobre o(a) qual deverão ser coletados dados, sem que necessariamente seja representativo(a) do universo ou da população que se estuda”.

A delimitação espacial e temporal para realização do estudo de caso foi realizado com três informantes (Fundador e Sucessores) da Empresa M.A.M Souza Feitosa Ltda., localizada na região Norte de Macapá e Santana, capital do Estado do Estado do Amapá.

2.6 Participantes ou sujeitos e variáveis

Esta pesquisa foi realizada com três informantes, o fundador e os sucessores familiar. Os entrevistados representam autoridades, diretamente envolvidas nas decisões dos investimentos e conduções da empresa.

Foram escolhidos esses três informantes, pois a empresa M.A.M Souza Feitosa possui apenas um fundador e a proprietária Maria Adelaide de Souza Martins, possui apenas dois filhos que trabalham na empresa e serão seus sucessores.

Nesta seção apresentam-se as **variáveis** ou **categorias** do estudo, sendo este um estudo descritivo da modalidade estudo de caso. Entre elas estão: Implicações administrativas; continuação sucessória; empresa familiar.

Esta dissertação representa um estudo crítico sobre a questão sucessão familiar, observando as empresas familiares e como é representada sua gestão, auxiliando assim, o interesse pelo assunto. Assim sendo a forma de estudar o processo da sucessão, relacionando o que foi teorizado, com o encontrado na prática, enfocando o momento da sucessão.

No trabalho não há "manipulação"; não há tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos diferentes através de diferentes manipulações.

2.7 Técnicas de coletas de dados

2.7.1 Ferramentas

O presente estudo utilizou o questionário para coletar os dados quantitativos e uma entrevista para colher os dados qualitativos.

O questionário foi respondido pelo fundador e ao sucessor da M.A.M Souza Feitosa. O questionário garante o anonimato das respostas e permite que as pessoas o respondam sem a influência do pesquisador.

Visa entender as principais características administrativas para a constituição do processo sucessório na organização, tentando construir um elo entre o que idealizam (questionários) com o que é idealizado pelo fundador da empresa.

O instrumento foi elaborado seguindo os eixos temáticos dos objetivos específicos, visando especialmente constatar a visão do fundador da empresa familiar quanto ao perfil ideal do sucessor, incluindo as aptidões dos sucessores pelos negócios, mesmo que não venha a herdar.

O questionário foi estruturado com 15 (quinze) perguntas ao fundador da empresa, e ao seu sucessor familiar. O questionário foi dividido em três blocos temáticos, no primeiro bloco composto de cinco perguntas que abordavam a perspectiva estratégica da empresa no processo de sucessão, o segundo bloco abordava quatro perguntas relacionadas a estratégia estrutural da empresa no planejamento de sucessão e o terceiro bloco possuía seis perguntas relacionadas a estratégia humana dos colaboradores no processo de sucessão.

A entrevista foi feita baseada em perguntas abertas, gerais, para obter a opinião dos membros da empresa familiar. Foi importante considerar as falas para poder ter maior informação de primeira mão sobre temas que envolvem o processo sucessório.

2.7.2 Procedimento

Por meio da coleta de dados, foi composto um material para estruturar um estudo que demonstrasse o procedimento relacionado à sucessão familiar da empresa Jumbinha, com o objetivo de exemplificar as diferenças de planejamento na gestão da empresa nos setores de Academias e lojas, no que envolve o sentido de empresas tida com o familiares. Com relação às sucessões familiares, estudando o meio, as teorias e suas verdades, com o propósito em estabelecer novas distinções ao indivíduo, para assim fosse possível analisar os casos de sucesso e descrever, de forma com o sugestões.

Sendo que as questões indagadas, a fim de exemplificar o que foi apresentado na teoria, primariamente para compreender a organização, em que setora empresa atua, ou seja, qual seu ramo de atividade, assim como há quantos anos está no mercado e com relação à

quantidade de funcionários, qual o tamanho em que se enquadra, como o sendo micro, pequena, média ou grande empresa; de maneira a estruturar um perfil para a organização.

Ao coletar dados para a resposta do problema, entra em questão, como a empresa está se preparando para a sucessão. Portanto foi perguntado se há interesse no processo, ou seja, se a organização planeja seguir adiante com suas atividades. Logo, se o sucessor já foi definido, e se ele de alguma forma já atua pela organização, qual a forma de especialização, para se profissionalizar na carreira.

2.7.3 Validação do instrumento

O instrumento foi validado por professores de metodologia na época. As correções sugeridas foram entradas para sua posterior aplicação.

2.8 Técnicas de análise de dados

Os dados foram organizados em forma sequencial conforme a ordem das questões formuladas no instrumento.

A seguir, os dados foram colocados em tabelas adequadamente estruturados para não incluir todos os dados: as frequências e porcentagens das respostas que no questionário foram estruturados com base numa escala quantitativa.

Depois, foram feitas gráficos para posterior análise salientando os dados estatísticos mais altos em porcentagem, o que indica a tendência de cada uma das perguntas formuladas. Esse trabalho foi feito desse jeito para facilitar a interpretação e síntese nos resultados.

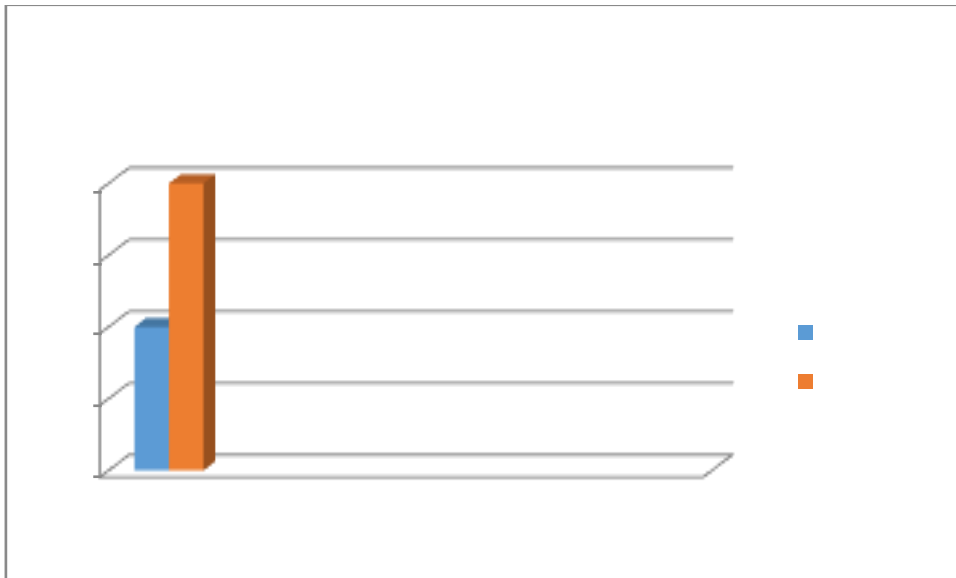
3. RESULTADOS

O questionário aplicado ao fundador e ao seu sucessor possuíam três grandes perspectivas de abordagem que são: Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural e Perspectiva Humana. A Perspectiva Estratégica possuía cinco perguntas de múltipla escolha, na perspectiva estrutural possuía quatro perguntas e a perspectiva humana seis perguntas de múltipla escolha.

3.1 Resultados alcançados com o fundador da empresa e seus sucessores.

3.1.1 Perspectiva estratégica

Gráfico 1: A Empresa desenvolve algum planejamento no processo de sucessão de gestão em empresarial?

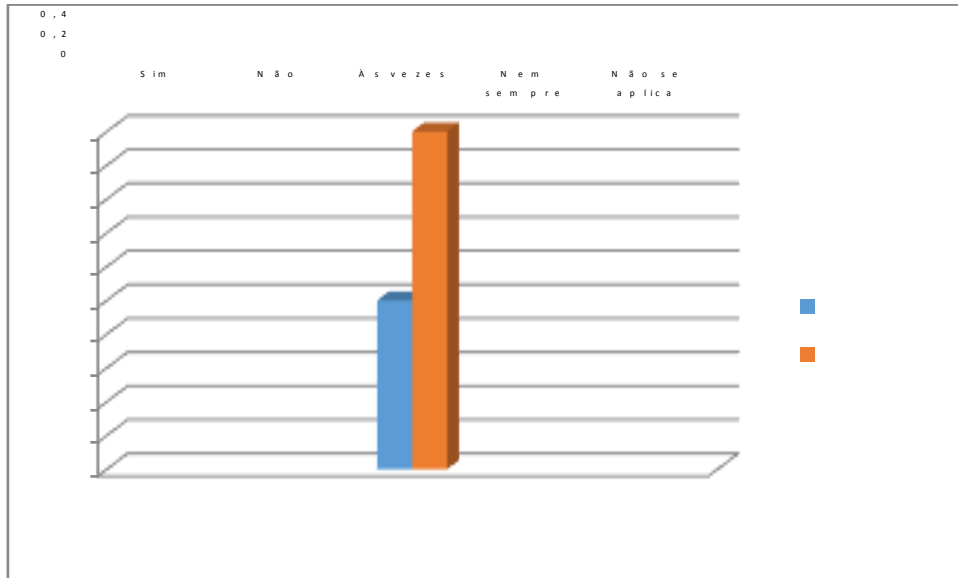


Fonte: Elaboração própria

A gestão é promovida para que o empreendimento tenha êxito e na empresa sucessória o planejamento pode sofrer barreiras com o resistência por parte de seus sucessores. O gráfico

1, representa que ocorreu um aumento de 100% em relação a gestão antecessora para a sucessora.

Gráfico 2: O planejamento estratégico da empresa foi definido e você sabe para onde tem que ir e conquistar?

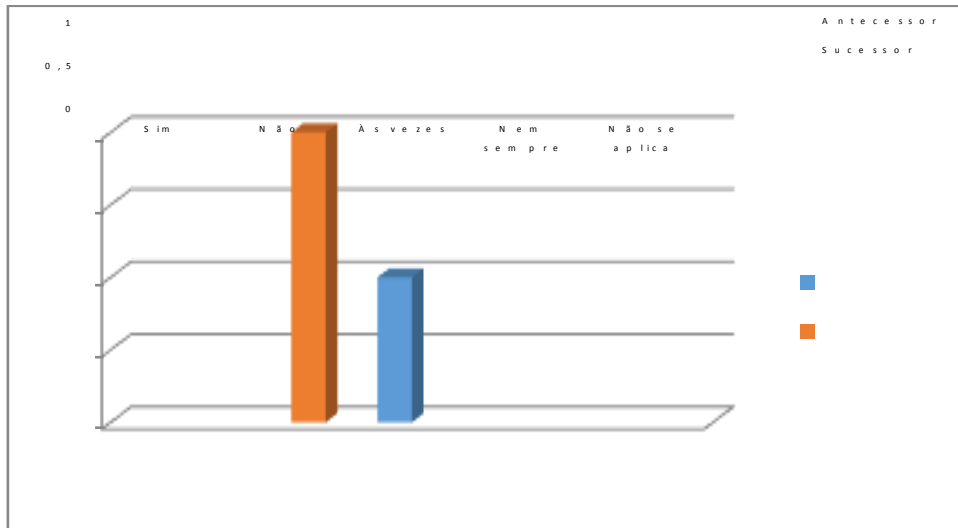


Fonte: Elaboração própria

O Planejamento estratégico deve ser aplicado aos negócios e adotar planos para implantar organização, direcionamento e controle do empreendimento. Neste gráfico é revelado que os antecessores não usufruíram 100% a menos que os sucessores.

Sabe-se que o Planejamento é muito importante para qualquer tipo de empresa. No processo sucessório de empresas familiares persegue-se uma finalidade que, segundo Oliveira (1999, p. 48), ela server para, “[...] estabelecer uma situação futura desejada e os meios para se alcançar essa situação (ou aproximar-se de tal situação).” Assim, o planejamento é peça fundamental para o sucesso do processo na empresa.

Gráfico 3: No momento de crise econômica será uma opção a mudança de geração na empresa familiar?

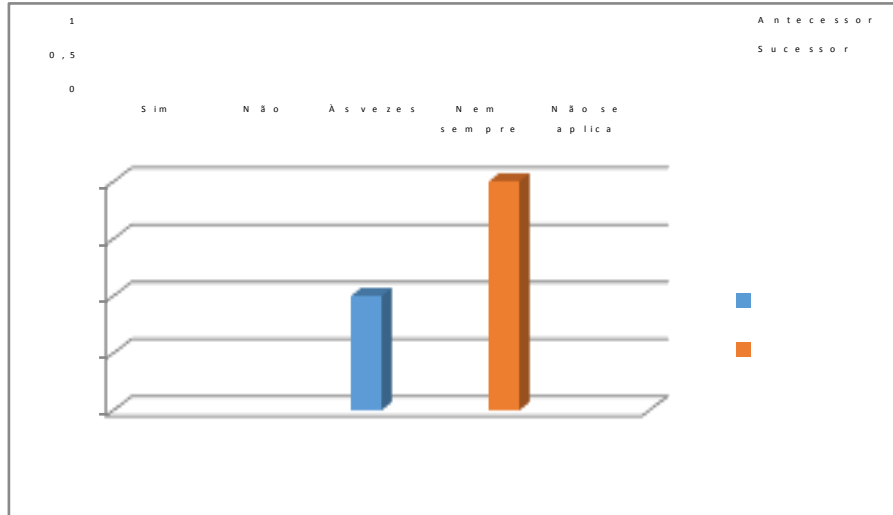


Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Sebrae Pernambuco - 19/12/2016: “Fundada geralmente pelo patriarca, com objetivo maior de suprir a necessidade financeira, a empresa de perfil familiar representa mais de 90% dos negócios no Brasil”. Portanto, neste gráfico, as mudanças em decorrentes as crises praticamente não ocorrem.

O gráfico evidencia que no momento da crise econômica não tem sido uma opção com o mudança de geração na empresa em estudo.

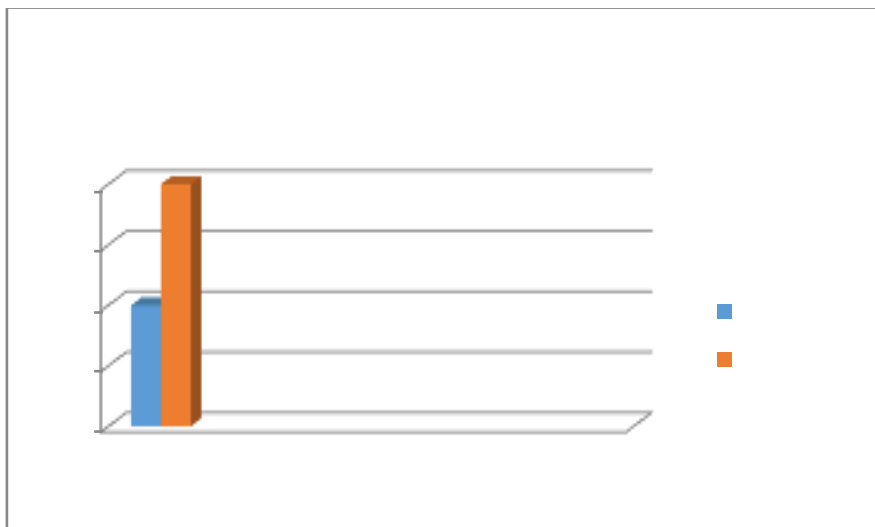
G r á f i c o 4: M u d a n ç a s s e r ã o o m e l h o r m e i o d e c r e s c e r r a p i d a m e n t e e c o m s e g u r a n ç a ?



F o n t e: E l a b o r a ç ã o p r ó p r i a

Conforme a pesquisa “nem sempre” as mudanças serão o melhor meio de crescer rápido e com segurança. Em torno de 100% entrevistados concordam com este dado apontando assim uma reação do mercado ou do empreendimento.

G r á f i c o 5: A s m u d a n ç a s r e a l i z a d a s a t é a g o r a s ã o c o e r e n t e s c o m o p l a n e j a m e n t o e s t r a t é g i c o ?



Fonte: Elaboração própria

Neste contexto o planejamento em conjunto com a estratégia são as principais ferramentas para auxiliar as organizações, pois, visam prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência. Assim sendo, 100% dos sucessores aprovam as mudanças de acordo com planejamento.

3.1.2 Perspectiva estrutural

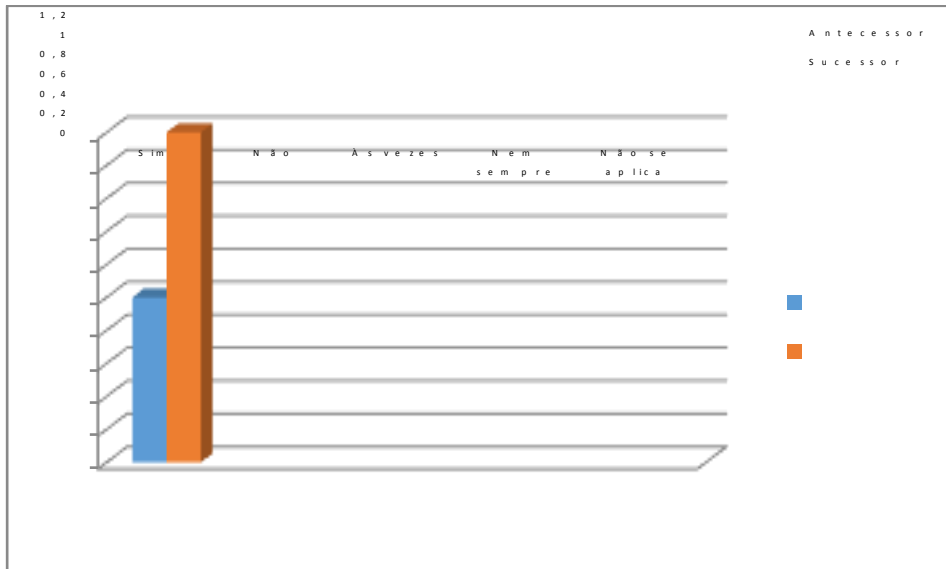
Gráfico 6: Nesse processo de sucessão é fácil identificar qual será o novo líder da empresa?



Fonte: Elaboração própria

Em um processo de sucessão deve-se incluir um elemento explícito para identificar antecipadamente os líderes que poderiam assumir a sucessão da empresa, assim, customizar as experiências, o treinamento e o desenvolvimento tanto para inovar o empreendimento. 100% dos sucessores afirmam que é fácil identificar um o novo líder da empresa.

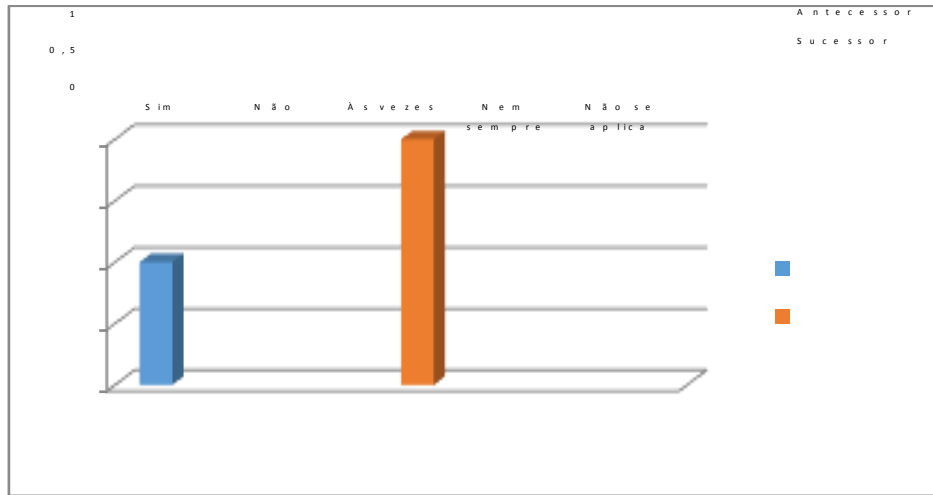
G r á f i c o 7: No processo de sucessão os novos líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados?



F o n t e: Elaboração própria

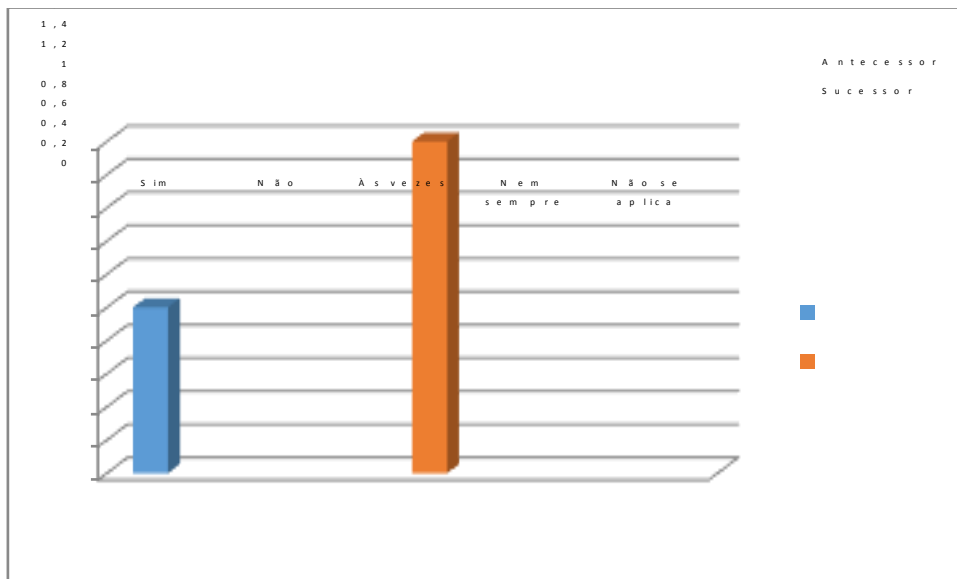
Os líderes devem assumir o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação das inovações como o novos processos, atividades e resultados que são visados como direitos e deveres por parte do cada líder e de cada funcionário. Nessa linha, 100 % dos sucessores admitem que há um compromisso assumido pelo novo líder.

Gráfico 8: São claros os direitos e deveres de cada líder e de cada funcionário, pois suas funções são facilmente identificadas?



Fonte: Elaboração própria

Dentro das estruturas organizacionais as estratégias de competitividade no mercado podem ser afetadas pelos aspectos que acabam por desenvolver a produtividade e o engajamento dos colaboradores para desempenhar suas funções, pois isso, dependerá da forma como o poder do líder influenciará sobre cada um. 100% dos sucessores são às vezes claros com direitos e deveres de cada líder e de cada funcionário e apenas 100% do número de antecessores são positivos a afirmação.

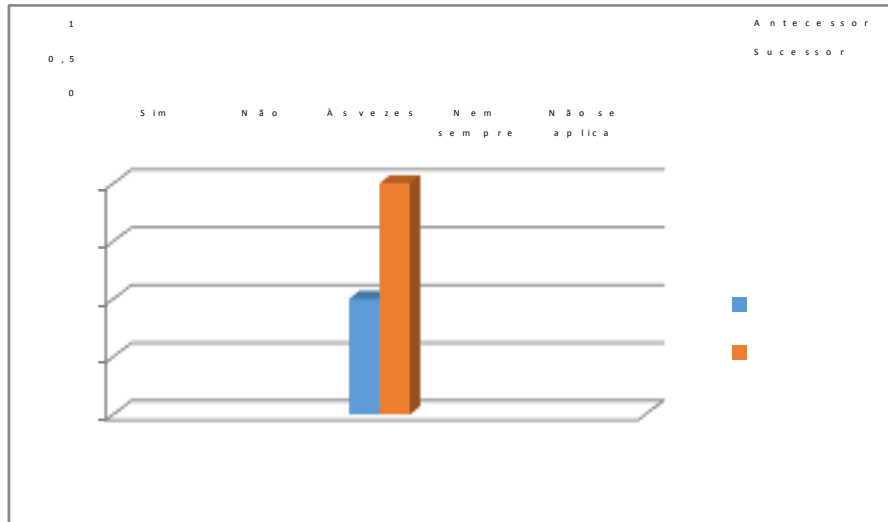
Gráfico 9: As rotinas de cada sucessor são claramente definidas?

Fonte: Elaboração própria

Na rotina do sucessor dentro empresas segundo a pesquisa fica as vezes claramente definida que neste caso soma no desempenho da empresa, mas nem sempre isso acontece como é visível no gráfico 9, o que pode ser uma barreira ao desempenho das atividades da empresa. A preparação do sucessor deve ser um processo que garanta a plena capacidade de gerenciamento da empresa. Para tanto, deve haver um conhecimento amplo por parte daquele que assumirá a organização, tendo ele passado por todos os departamentos e vivenciado as rotinas corporativas em profundidade.

3.1.3 Perspectiva humana

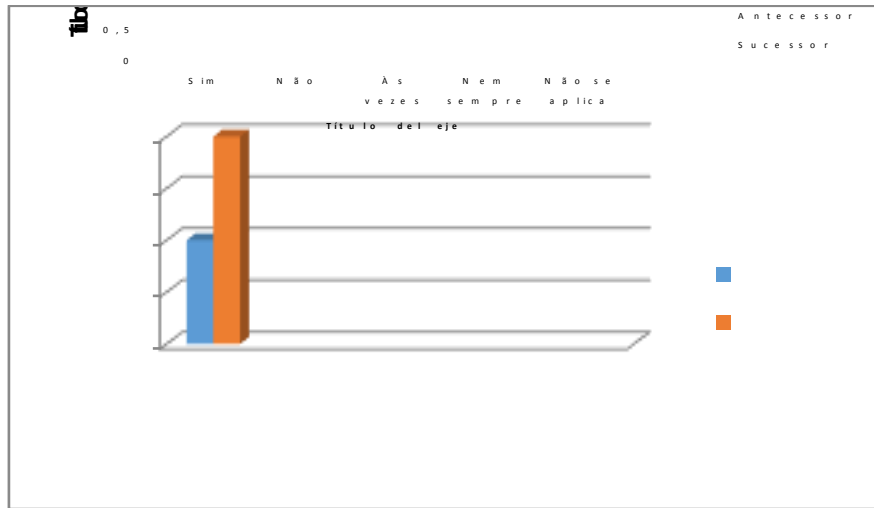
G r á f i c o 10: A s m u d a n ç a s d e s u c e s s ã o e s t ã o o p o r t u n i z a n d o o c r e s c i m e n t o d o s f u n c i o n á r i o s ?



F o n t e: E l a b o r a ç ã o p r ó p r i a

O crescimento e o desenvolvimento dos empreendimentos, caracterizados como familiares sempre foram marcados por conflitos familiares ou dificuldades de gestão da atividade empresarial, em especial na fase de transição da gestão da segunda à terceira geração de membros da família, portanto, a pesquisa mostra que as vezes os colaboradores aceitam as mudanças e têm perspectivas de crescimento dentro da organização.

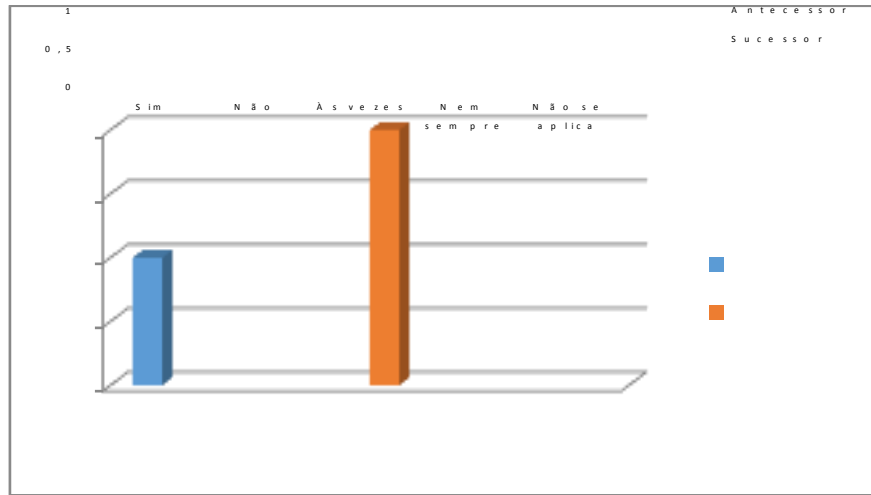
Gráfico 11: A atitude dos funcionários da empresa a respeito das mudanças pelo processo de sucessão até agora, é favorável?



Fonte: Elaboração própria

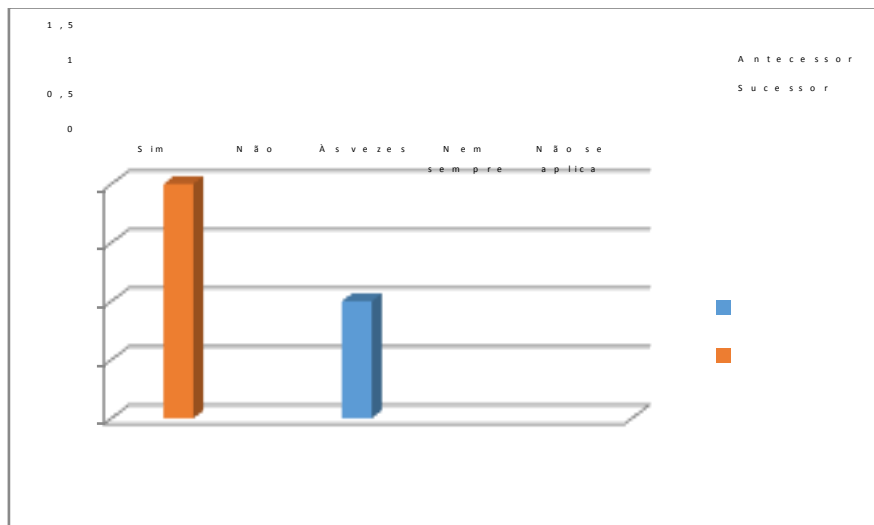
Substituição de temor e da submissão do empregado pela participação, tratamento igualitário a todas as pessoas da empresa, são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas, mas também e principalmente do sistema de normas e procedimentos. Portanto, neste gráfico os antecessores e sucessores concordam plenamente nas mudanças no processo de sucessão.

Gráfico 12: Os sucessores estão conseguindo “passar adiante” (para outros funcionários) sua confiança nas mudanças?



Fonte: Elaboração própria

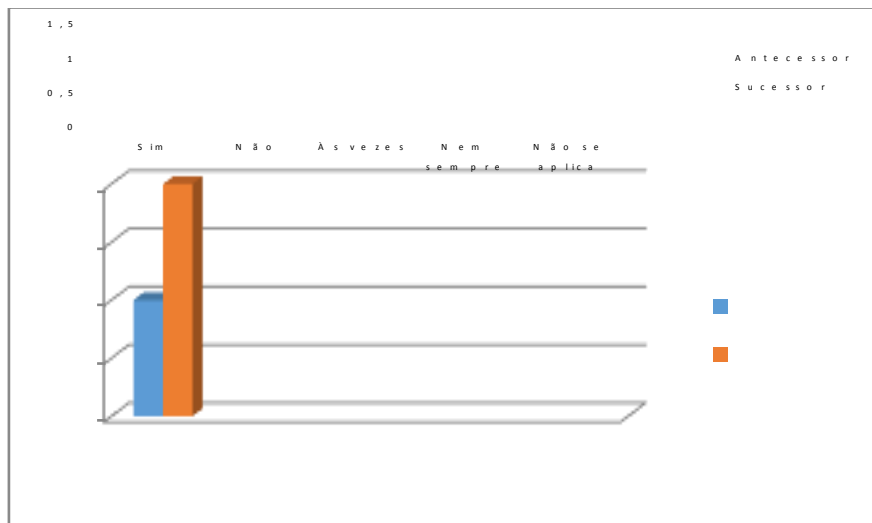
Neste contexto o fundador pode perceber que seu sucessor precisa desenvolver seus talentos aos poucos, ter algumas pequenas vitórias para construir sua confiança e admitir um fracasso de vez em quando enquanto aprendem o negócio da família. O apoio dos funcionários-chaves da empresa também é muito importante para conquista a confiança dos demais funcionários. De acordo com o gráfico os antecessores apoiam plenamente que a missão está sendo cumprida, mas, no entanto, os sucessores ficam em dúvidas sinalando “às vezes” no item da pesquisa.

Gráfico 13: A “rádio-corredor” atrapalha as metas estabelecidas nas mudanças?

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa analisou a percepção de colaboradores de empresa familiar sobre mudanças geradas pelo processo de sucessão, identificando problemas anteriores. A "rádio corredor" para que não tome força e passe a atrapalhar o alcance dos resultados positivos das mudanças. O gráfico enfatiza que 100% dos sucessores concordam que a "Rádio – corredor" atrapalham o desempenho das atividades da organização, enquanto que, os antecessores não ligam muito para esse contexto e afirmam que "às vezes" essa barreira pode interferir no desempenho.

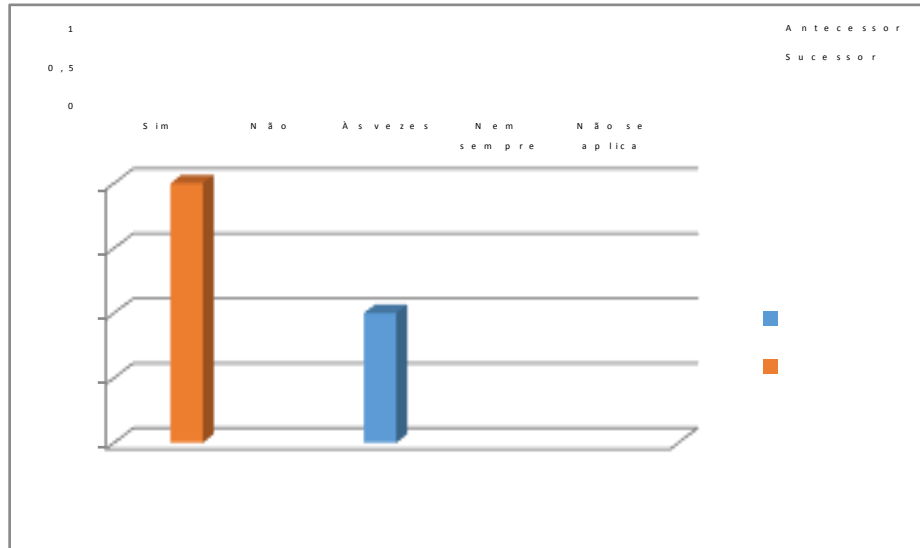
Gráfico 14: Os funcionários são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades?



Fonte: Elaboração própria

A nova visão não implica em deixar de lado o grupo de competências conhecidas como cognitivas (interpretar, refletir, pensar abstratamente, generalizar aprendizados), demonstra que competências socio emocionais não são inatas e fixas: “elas são habilidades que você pode aprender; são habilidades que você pode. Sendo assim de comum acordo pelos antecessores e sucessores.

Gráfico 15: Os funcionários têm mais capacidades de contribuição para o sucesso da empresa do que está sendo utilizada?



Fonte: Elaboração própria

Ter uma equipe capacitada e alinhada aos propósitos organizacionais são dois requisitos básicos para o sucesso de qualquer empresa e nas sucessoras não é diferente. Isso mostra a importância da capacitação e treinamentos. Neste gráfico os sucessores concordam em 100%, já os antecessores ficam em dúvidas sinalizando o item “às vezes” proposta pela pesquisa.

3.2 Resultados da entrevista

A entrevista foi realizada com o filho e herdeiro da empresa familiar, que atualmente está totalmente envolvido e ativo na empresa que sua mãe ainda dirige. Mas, como ele esclarece na entrevista, o traspasso realiza-se sem um plano preestabelecido, mas ele é parte de todas as decisões, planos e ações da empresa, que é uma forma prática de aprender e pôr em prática os objetivos e estratégias da empresa familiar.

Esta entrevista objetivou ter maior informação sobre a empresa, especialmente no que se refere a sucessão, sendo que o filho da dona tem estado tomando um maior papel nela,

pensando que ele eventualmente terá que se encarregar do futuro do negócio. Nesse marco, procurando acrescentar a informação sobre o tema, o filho ficou disponível para entrevista, mas a mãe que é a dona falou que carece do tempo para essa entrevista sendo assim impossível obter seu ponto de vista. Porém, ela disse que a opinião do filho era igual a dela, deixando assim a responsabilidade nas mãos do filho para quaisquer inquéritos.

Assim sendo, a seguir colocam-se as respostas do filho (Herdeiro) as perguntas da entrevista.

1- Como a empresa desenvolve o planejamento no processo de sucessão de gestão empresarial?

A pergunta sugere que nas empresas pequenas, incluindo os familiares, é comum que os donos preparam os membros da família para continuar com o negócio. Porém, nem sempre isto acontece por motivos diferentes. No caso deste estudo, o suposto herdeiro esclarece o ponto na entrevista. Ao respeito, ele disse que

- O planejamento é feito de forma informal e através da visão dos donos da empresa sobre como é a maneira certa de se fazer essa sucessão.

- Quanto a sucessão de gestão, os donos da empresa continuam dentro dela e enquanto eles estão lá dentro estão planejando colocando o sucessor, que sou eu, para desenvolver tarefas lá dentro para mais a frente decidirem quando vão passar o bastão, mas não tem nada planeja nem período determinado ou algo formalizado.

2- O planejamento estratégico da empresa foi definido de modo a você saber para onde tem que ir e conquistar? Explicar como aconteceu esse planejamento.

Qualquer tipo de empresa envolve algum tipo de planejamento. Quando ele é mais complexo em estrutura e serviços oferecem, o planejamento também envolve maior cuidado e assim surge um planejamento estratégico, que identifica os aliados, os sócios e a competência. No caso da empresa em estudo, o filho da dona respondeu:

-Não, não foi planejado dessa maneira, o nosso planejamento estratégico não foi feito pensando na sucessão.

3- No processo de sucessão os novos líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados? Diga com o foi definido o compromisso de cada um nessa etapa.

-No processo de sucessão, os novos líderes assumem um compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação de novo processo, assim não tem isso formalizado que eu tenho que assumir compromisso com aquilo ou aquilo outro

-No entanto normalmente o sucessor toma a iniciativa para implantar novos processos, para colocar coisas novas dentro da organização, processos novos que vão melhorar a maneira como trabalhamos e constantemente pensamos em coisas novas para deixar o ambiente de trabalho mais produtivo e melhorar a eficácia dos processos par que no final alcancemos o resultado desejado.

4- Com o as mudanças de sucessão estão oportunizando o crescimento dos funcionários?

-O processo de sucessão permite que os funcionários tenham uma visão diferente de gerenciamento da empresa do que é a atual visão, cada um tem uma visão da empresa funcionando, só que eu gosto de pensar que a minha maneira de ver as pessoas puxa para o lado emocional

-Eu acredito que o lado pessoal de cada colaborador afeta diretamente no desenvolvimento dele dentro da empresa então eu tenho procurado dar uma atenção muito grande a esse desenvolvimento de cada um para que eles possam trazer um resultado cada vez maior para dentro da empresa e na minha opinião eles tem visto isso e tem tido vontade de desenvolver um trabalho melhor para a nossa organização

-Esse ponto de vista oportuniza o crescimento deles, crescimento pessoal e faz algo que, praticamente, nenhuma empresa aqui no Estado faz que é dar atenção a esse ponto na qual visa a felicidade do colaborador enquanto exerce seu trabalho.

5- Como os sucessores estão passando para outros funcionários sua confiança nas mudanças estabelecidas no processo de sucessão?

-O nosso processo de sucessão não tem mudança pré-definidas, não é planejado, se eu tiver alguma sugestão passo para a dona Adelaide, o seu Arnaldo e coloco em prática dependendo da mudança que vai gerar precisará de autorização.

-Se for algo básico tenho certa autonomia para colocar sem autorização, eu fui implementando pequenas mudanças no início, colocando algumas coisas para os colaboradores irem vendo e testarem a eficácia dessas mudanças para colocarmos coisas maiores depois;

-Todo processo que coloco na empresa começo com uma pequena mudança ou abordando um pequeno grupo de colaboradores para usar aquilo como grupo de teste; para ter lastro para poder fazer a defesa de uma mudança maior diante dos meus antecessores;

-Acredito que essa seja a melhor maneira de conseguirmos um resultado legal e a confiança das pessoas não adianta chegar fazendo mudanças grandes e radicais sendo que tem uma grande carga de knowhow por trás dos meus antecessores onde eles sabem quais motivos das mudanças darem certo ou não;

-Então implementamos mudanças devagar aproveitando minha vontade de fazer mudanças e as experiências acumuladas que eles têm para fazermos as tentativas, colocar em prática vendo o que funciona ou não e depois aplicar no geral, isso garante que tenhamos não somente a confiança dos colaboradores

para implementar novas mudanças quanto a confiança dos meus antecessores de que as mudanças colocadas serão benéficas para a empresa.

As informações coletadas na entrevista, percebe-se que o processo sucessório não é uma atividade planejada, mas que acontece simultaneamente em forma implícita no funcionamento atual da empresa, sendo que o filho tem um papel importante nos diferentes aspectos da tomada de decisões e da gestão do negócio junto a sua mãe.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com bases nos dados coletados, podemos observar a ascensão de verdadeiros impérios empresariais familiares, porém identifica-se também a queda dos mesmos por motivos visionários e fatores contemporâneos que vão desde a tecnologia até fatores psicológicos implícitos nesta época. Neste cenário de crise econômica na sociedade Amapaense, um dos desafios de ajustes a sobrevivência empresarial é o controle e gestão familiar das empresas desta categoria, pois através desta pode-se diminuir a mão de obra contratada e manter a administração da empresa dentro do próprio corpo familiar. Para efetividade empresarial é necessário à observância de alguns fatores, quais sejam: valores, capital e gestão, cada um com seus desafios próprios. Desta forma, é possível constatar que a sucessão em empresas familiares caracteriza-se como um período importante e delicado do ciclo de vida dessas organizações. Inevitavelmente, irá ocorrer em todas as empresas familiares, independente de seu porte ou ramo de atividade. Envolve o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade.

No presente estudo, que tem relação com uma empresa familiar, pode-se constatar que a sua natureza e funcionamento são bem peculiares. A seguir discutem-se o que foi encontrado a partir dos objetivos. Quanto ao primeiro objetivo foi alcançado porque foram identificados a forma que é planejado o processo sucessório nas empresas familiares. Isto se evidenciou da seguinte forma: os sucessores passaram pela capacitação técnica e a formação profissional para aprimorarem o conhecimento, além da participação ativa nas tomadas de decisões da organização familiar.

Quanto ao segundo objetivo, descreveu-se o perfil do sucessor no processo de êxito ou fracasso da liderança empresarial na empresa familiar estudada. Isso aconteceu assim que identificamos nos resultados apresentados pelo proprietário da empresa Jumbinha e pelos seus substitutos ao descrever que o sucessor deve possuir experiência, treinamento, desenvolvimento para inovar e empreender, além de compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação das inovações.

O último objetivo também foi logrado, já que se pode conferir as competências básicas que o sucessor deve ter para obter êxito ao assumir a liderança de uma empresa familiar. Mais especificamente, isso pode-se explicar da maneira a seguir: rotina de cada sucesso na empresa familiar, mudança de crescimento da organização e dos colaboradores e segurança na implementação de inovações necessária para o crescimento da empresa.

O problema foi procurar saber quais as implicações administrativas no processo de êxito ou fracasso na continuação sucessória da empresa familiar estudada. Pode-se responder que se constatou que existem dificuldades nesse processo. Entre elas podem-se mencionar que o processo de sucessão exige uma série de pontos que mencionamos a seguir: a) pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários; b) dificuldade do fundador em transferir o poder; c) divergências entre sucedido e sucessor; d) divergências entre sócios; e) número excessivo de sucessores; f) desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio; g) divergências ou rivalidade entre familiares; h) regras da família e da empresa se misturam ou não são claras; i) diferenças marcantes na participação acionária; j) resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças; finalmente, k) insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Ao se analisar o processo de sucessão nas empresas familiares verificou-se que o assunto é ao mesmo tempo interessante, complexo e delicado. Percebe-se que uma forma provável para minimizar a maioria dos problemas e dificuldades envolvidas, compreenda um planejamento formal da sucessão com a devida antecedência, de forma que todas as partes envolvidas participem e contribuam para o processo, o que ajudará a continuidade da empresa.

O estudo salienta a importância do processo planejado, informado e inteligente de traspasso de poder e da administração desde o dono para seus filhos. O estudo amostrou que outras empresas sobrevivem de certa forma, associada ao sucesso do processo sucessório, ou seja, da eficiente transferência de poder e capital de uma geração para outra. Por isso, é importante que a família em estudo tenha em conta vários pontos que surgem tanto da experiência diária deles com o do que se coleta nos estudos, com o que foi feito aqui.

RECOMENDACOES

Uma possível sugestão nesse processo oferece-se aqui a seguir:

Planejamento tentativo para o processo sucessório:

I - Preparo do sucedido:

- planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor;
- definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor;
- desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros;
- desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.

II - Preparo do sucessor:

- período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa;
- começar por baixo, aprendendo na área operacional;
- ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização;
- usar companhias menores como degraus de progresso;
- desenvolvimento da liderança;
- treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

III - Preparo da família:

- reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão;
- comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares;
- desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores;

- estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.

IV - Preparo da empresa:

- profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias;
- preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;
- conhecer os centros de poder e das lutas por este;
- administrar as resistências;
- escolher fase estável da empresa para a sucessão;
- conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa;
- comunicar os funcionários-chave e, caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.

Quanto a pesquisas futuras, este trabalho deixa, agora, um incentivo para que outros trabalhos semelhantes a este possam ser desenvolvidos com empresas familiares no Estado do Amapá, a fim de que se possa saber em que condição essas empresas familiares estão sendo gerenciadas e de que maneira elas estão sendo conduzidas pelos antecessores dos seus fundadores.

REFERÊNCIAS

- Agner III, J. (2003). Hollenbeck, John R. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.*
- Aguilusa, J. E. (2000). *A estação das chuvas.* Rio de Janeiro: Gryphus.
- Arantes, A. A. (1981). *O que é cultura popular.* São Paulo: Brasiliense.
- Arantes, L. G. (2003). *Cultura Popular na antiguidade clássica.* São Paulo: Companhia das letras.
- Barbieri, J. C. (1997). *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21.* Vozes.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.* São Paulo, Nobel.
- Bernhoeft, R. (1988). *O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo.* Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro, p.28-30.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso.* Elsevier Brasil.
- Bernhoeft, R., & Cortoni, S. Z. (1993). *As herdeiras.* São Paulo: Nobel.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2000, June). Organisation of succession of small and medium sized enterprises within the family. In *Proceedings.*
- Brown and Coverley (1999). Succession Planning in Family Businesses. A study from East Anglia, U.K. *Journal of Small Business Management*, 37, 1.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1999). *Elementos de comportamento organizacional.* Cengage Learning Editores
- Burke, P. (1997). *A Escola dos Annales (1929-1989): A Revolução Francesa da Historiografia.* (Trad. Nilo Odalia). São Paulo: UNESP.

- Cadieux, L. (2000). *La succesion dans les entreprises familiales: de quo parlons-nous aujust?* Proceedings. A S A C, M ontréal.
- Carter, S. Cannon. T. (1992). *Women as entrepreneurs*. London: Academic Press.
- Chambers, I. (2003). *Paesaggimigratori. Cultura e identità nell'epoca postcoloniale* (Vol. 10). Meltem i Editore SRL.
- Cavedon, N. R. (2004). " P ode chegar, freguês": a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 173-189.
- Cohn, M . (1991). *Passando a tocha*. São Paulo: M akron Books, p. 255.
- Da M atta, R. (1983). Repensando ER Leach. *Edmund Ronald Leach: antropologia. Tradução de Alba Z aluar Guimarães*. São Paulo: Ática, 7-54.
- Donnelley, R. G. (1967). A empresa familiar. *Revista de administração de empresas*, 7(23), 161-198.
- Flores, S. P. (2001). *A empresa familiar e o exercício de poder*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Freitas, M . E. (1991). *Cultura organizacional: Formação, tipologias e impactos*. São Paulo: M akron; M cGraw -Hill.
- Geertz, M . (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M . M ., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: M cGraw -Hill.
- Gico, V. (1996). *Luís da Câmara Cascudo: bibliografia comentada, 1968/1995*. Edufrn.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4. ed. - São Paulo: Atlas.
- Gilding, M . (2000). Family Business and Family Change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, XIII, 3, p.239-249.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). *As empresas familiares no Brasil*. RAE Ligth, 7(1), 7-12.

- Grignon, C. (1999). Cultura dominante, cultura escolar e multiculturalismo popular. In: Gruzinski, S. *A passagem do século: 1480-1520: As origens da globalização*. São Paulo: Companhia das Letras, pp.52-75.
- Grzybovski, D., & Tedesco, J. C. (2002). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. UPF Editora.
- Hall, S. (2003). "Pensando a Diáspora, Reflexões Sobre a Terra no Exterior". In: *Identidades e Mediações Culturais*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais/UNESCO. 2003.
- Johann, S. L. (2006). *Gestão da cultura corporative*. São Paulo: Saraiva.
- Kauark, F. da S., Manhães, F. C., Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Itabuna-Bahia. 88p. Via Litterarum.
- Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kyrö, P. (2002). Woman Entrepreneurship in the Nordic countries. vol II Reports from the School of Business and Economics. *University of Jyväskylä*, Finland.
- Laraia, R. B. (2005). *Cultura: um conceito antropológico*. 18ªed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Lee, K., Lin, W.S & Lin, G.H. (2000). Succession and Survival of Family Businesses. *Proceedings 45th IC SB*. Brisbane.
- Leone, N.C.P.G. (2005). *Sucessão na Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas.
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, p.151.
- (1998). *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, p.139.
- Ludke, M.; André, M. E. D. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

- Machado, H.V. (2001). *Becoming entrepreneur from identification's patterns: multi case studies*. Proceedings 46th IC SB, Taipei.
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-12.
- Moreira Jr., A. L. (2011). "Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa". Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Moore, D.P. e Buttner, E.H. (1997). *Women Entrepreneurs*. London: Sage Publications.
- Moraes, Geraldo (2014). Proteção e fomento da diversidade cultural e os debates internacionais. S.d. Disponível em: <www.casaruibarbosa.gov.br/dados/doc/palestras/Diversidade_Cultural/FCRB_Diversidadeculturalbrasileira_GeraldoMoraes.pdf>. Acesso em: maio 2017.
- Oliveira, M. M. (1999). A troca de comando. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, 4(48), 19-25.
- Najjar, E. R., & Bernhoeft, R. (2008). Empresas familiares e famílias empresárias. *em manutenção*, 11(5), 50-59.
- Paz, M. G. T., & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. In. Tamayo, A. (e colaboradores). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ARTMED.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3ªed., São Paulo: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H. Collado, C. H. & Lucio, P. B. (2014). *Metodologia de Pesquisa*. Tradução: Murad, F. C., Kassner, M. & Ladeira, S. C. D. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill. p.583.
- Scheffer, A. B. B. (1991). *Sucessão em empresas familiares: Dificuldades e ações preventivas*. (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Schein, E. (1985). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Silva, N. Z.; Zanelli, J. C.; Tolfo, S. da R. *Cultura organizacional*. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, v. 1, p. 407-442, 2004.

Ricca, D. (1998). Da empresa familiar à empresa profissional. *São Paulo: Cultural*.

Robbins, B. (1998). Comparative cosmopolitanism s. *CULTURAL POLITICS*, 14, 246-264.

Tondo, C. (2009). Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Porto Alegre: Sulina.

WAGNER III, J. (2003). HOLLENBECK, John R. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.

Werner, R. A. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Manole.

A P Ê N D I C E S

A - Questionário aos donos da empresa familiar

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Empresarial, realizada pela Universidad Autónoma de Asunción, UAA. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

Obrigado pela sua colaboração!

Empresa: _____

Nome: _____

Grau de gestão: () Antecessor () Sucessor

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Escolaridade: () Superior em curso () Superior completo . Qual curso?

VARIÁVEIS	Sim	Não	Às vezes	Nem sempre	Não se aplica
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA					
A Empresas desenvolve algum planeamento no processo de sucessão de gestão em empresarial?					
O planeamento estratégico da empresa foi definido e você sabe para onde tem que ir e conquistar?					
No momento de crise económica será uma opção a mudança de geração na empresa familiar?					
As mudanças serão o melhor meio de crescer rapidamente e com segurança?					
As mudanças realizadas até agora são coerentes com o planeamento estratégico?					
PERSPECTIVA ESTRUTURAL					
Nesse processo de sucessão é fácil identificar qual será o novo líder da empresa?					
No processo de sucessão os novos líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados?					
São claros os direitos e deveres de cada líder e de cada funcionário, pois suas funções são facilmente identificadas?					
As rotinas de cada sucessor são claramente definidas?					
PERSPECTIVA HUMANA					
As mudanças de sucessão estão oportunizando o crescimento dos funcionários?					
A atitude dos funcionários da empresa a respeito das mudanças pelo processo de sucessão até agora, é					

favoráveis?					
Os sucessores estão conseguindo “passar adiante” (para outros funcionários) sua confiança nas mudanças?					
A “rádio-corredor” atrapalha as metas estabelecidas nas mudanças?					
Os funcionários são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades?					
Os funcionários têm mais capacidades de contribuição para o sucesso da empresa do que está sendo utilizada					

Fonte: Elaborado pelo autor

Roteiro de entrevista

1 - Como a empresa desenvolve o planejamento no processo de sucessão de gestão empresarial?

2 - O planejamento estratégico da empresa foi definido de modo a você saber para onde tem que ir e conquistar? Explicar como aconteceu esse planejamento.

3 - No processo de sucessão os novos líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados? Diga como foi definido o compromisso de cada um nessa etapa.

4 - Como as mudanças de sucessão estão oportunizando o crescimento dos funcionários?

5 - Como os sucessores estão passando para outros funcionários sua confiança nas mudanças estabelecidas no processo de sucessão?