



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

SUCESSÃO EMPRESARIAL: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA TERCEIRA GERAÇÃO

LUCIANO GONÇALVES DE LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

lucyano_lima@yahoo.com.br

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

vania.nassif@gmail.com



SUCESSÃO EMPRESARIAL: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA TERCEIRA GERAÇÃO

Resumo

Empresas familiares são aquelas que passam e tem a intenção de passar a direção à sua futura geração. O processo de sucessão familiar atualmente tem ganhado destaque em estudos por ser um tema que ressalta a cultura das empresas e os aspectos de valores enfatizados no interior das empresas familiares, e como tal influencia o ciclo de vida das organizações. Diante desse quadro, o presente estudo tem por objetivo analisar e descrever o processo de sucessão de uma empresa familiar que atua no ramo de artigos do vestuário na cidade de Paranavaí-Pr. A pesquisa se caracteriza como explicativa, de natureza qualitativa, e a coleta de dados se deu através de uma entrevista semiestruturada com a atual gestora e os sucessores de uma empresa que está no processo de transição da segunda para a terceira geração familiar. Os resultados apontam como características do processo sucessório dessa empresa a cultura, os valores, a história familiar, as crenças e as atitudes dos fundadores como referenciais importantes no processo de sucessão. Honestidade e dedicação se destacam como essências herdadas e que serão transmitidas as futuras gerações.

Palavras-chave: Sucessão; Empresas familiares; Processo.

Abstract

Family businesses are those that pass and intends to spend the direction of its future generation. The family succession process has now gained prominence in studies to be a theme that highlights the culture of business and emphasized aspects of values within the family business, and as such influences the life cycle of organizations. Given this situation, this study aims to analyze and describe the process of succession of a family business that operates in the field of apparel in the city of Paranavaí-Pr. The research is characterized as an explanatory, qualitative, and the data collection was carried out through a semi-structured interview with the current management and the successors of a company that is in the process of transition from second to third family generation. The results show how characteristics of the succession process that company culture, values, family history, beliefs and attitudes of the founders as important references in the succession process. Honesty and dedication stand out as inherited essences and that future generations will be transmitted.

Keywords: Succession; Family businesses; Process.



1 Introdução

O processo de sucessão familiar atualmente tem ganhado destaque em estudos por ser um tema que ressalta a cultura das empresas e os aspectos de valores enfatizados no interior das empresas familiares, e como tal influencia o ciclo de vida das organizações. O processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a continuidade de uma empresa (OLIVEIRA, 1999).

Na concepção de Grzybovsk (2007) o processo sucessório devido a sua abordagem teórica e amplitude temática se mostra ainda um campo emergente necessitando de estudos que o sustente. De acordo com a autora pesquisas brasileiras que abordam empresas familiares faziam referência a trabalhos de consultoria empresarial, dando mais ênfase às questões de comportamento organizacional do que questões específicas do contexto sucessório.

Os estudos organizacionais apontam a empresa familiar como um tipo especial de organização e com rupturas evidenciadas pelos problemas de sucessão de dirigentes por meio das gerações dos membros da família proprietária, em especial no estágio dois do ciclo de vida da empresa (GRZYBOVSKI, 2007). A autora ainda assinala que relações familiares e os indivíduos abafados em uma dinâmica empresarial familiar abrangem na maioria das vezes questões afetivas, econômicas, financeiras, étnicos, etc., que necessitam de uma ampla visão empreendedora para solucionar várias questões de difícil compreensão juntamente com elementos culturais, originados do fundador quanto a sua constituição.

Para se definir uma empresa como familiar na compreensão de Federico e Barbosa (2001) é necessário um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as outras. O seu caráter específico é explicado em razão de condições, como ser de propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o seu controle, e que terá pelo menos, um dos seus membros na presidência, responsável pela administração operacional.

A sucessão de acordo com Leone (1991) refere-se à transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige a empresa e a que virá a dirigir. Assinalado por Lansberg (1999) a sucessão se inicia quando a geração atual da empresa familiar começa a se preocupar com o futuro e com quem irá dar continuidade ao seu legado e gerenciar as responsabilidades.

Há estudos que indicam que a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com o processo sucessório, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família. Fujioka (2002) destaca que a cultura e a filosofia de vida da família interferem bastante no estilo de gestão. De acordo com o autor, quando a herança é passada para a seguinte geração, muitas vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita.

Diante do contexto apresentado surgiu um questionamento que direcionou um ponto a ser investigado: Quais aspectos envolvem um processo de sucessão de uma empresa familiar?

Sendo assim, o estudo tem como objetivo geral analisar e descrever o processo de sucessão de uma empresa familiar que atua no ramo de artigos do vestuário na cidade de Paranavaí-Pr.

Esse estudo se justifica ao buscar levantar informações relevantes que auxiliem no entendimento das práticas bem como dos aspectos que envolvem um processo sucessório de uma empresa familiar. Também pretende trazer contribuições que fortaleça e subsidie tanto o conhecimento acadêmico do pesquisador, como dos gestores de empresas familiares que vivencie e vivenciarão um processo de sucessão. O estudo está estruturado da seguinte forma. Na primeira seção apresenta a introdução com foco na questão de pesquisa e o objetivo do



estudo, na segunda seção exibe uma base teórica com as variáveis que servirão de embasamento ao estudo buscando evidenciar principalmente o foco do processo de sucessão em empresas familiares, além de uma busca realizada na base de dados do EGEPE, classificando os estudos que utilizaram o contexto das empresas familiares como fonte de estudo. Na terceira seção apresenta o método utilizado para alcançar o objetivo proposto, bem como discute os dados e os resultados e finaliza com algumas considerações finais e limitações do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 A EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO DAS PESQUISAS BRASILEIRAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Diversos estudos na área de empreendedorismo abrangem temas sobre empresas familiares, visto que são constituídas com iniciativas empreendedoras tornando-as social, cultural e economicamente importantes (MACHADO, 2003). Segundo Federico; Barbosa (2001) para se definir uma empresa como familiar é necessário um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as outras. O seu caráter específico é explicado em razão de condições, como ser de propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o seu controle, e que terá pelo menos, um dos seus membros na presidência, responsável pela administração operacional.

Buscando subsídios que apresentem especificidades dessas organizações foi realizado uma busca no banco de dados do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE entre 2005 e 2012 com a finalidade de levantar os estudos que abordaram o contexto das empresas familiares como fonte para suas investigações. A Figura 1 exibe o resultado da busca classificando os estudos por autores, ano e seus respectivos títulos.

Figura 1 – Estudos no contexto de empresa familiar – EGEPE (2005/2012)

AUTOR/ANO	TITULO DO ESTUDO
RAIMUNDINI (2005)	A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma pequena empresa
GUEIROS (2005)	Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria
RAIMUNDINI (2005)	Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar
JESUS, MACHADO, JESUS (2008)	Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo
TOMEI, FERRARI (2008)	Perfil e Comportamento Empreendedor no Gerenciamento Cultural e Desenvolvimento de uma Pequena Empresa Familiar: um estudo de caso
SOUZA, OLIVEIRA, MACHADO, BENATI (2008)	A Pequena Empresa Familiar Brasileira: origens e integração multiétnica na gênese da economia mundial
SOUZA (2010)	Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio
SANTOS, SANTOS, BEUREN (2010)	Tipologia de Cultura Organizacional Dominante em Empresas Familiares do Ramo Têxtil: Um Estudo Multicasos na Área de Controladoria



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a Figura 1 o contexto da empresa familiar tem sido fonte para estudos em vários aspectos. Desde as emoções que envolvem o processo de gestão das empresas, contribuições gerenciais da pequena empresa, comportamento organizacional em empresas familiares e sobrevivência de empresas familiares.

2.2 EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS CONCEITUAIS

Uma empresa é considerada familiar quando a mesma é passada para a segunda geração da família (LODI, 1993; DONNELLEY, 1964). Para Gaj (1990) empresas familiares são vistas como empresas “de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente”. A empresa familiar é aquela que na visão de Campos; Mazzilli (1998) está identificada com os valores de uma família há pelo menos, duas gerações, resultando daí uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família. Assim, para o autor, a empresa familiar só adquire o título depois de uma sucessão. Em contrapartida, Lodi (1993 apud Tillmann; Grzybowski, 2005. p.3 ou p.47) “interpreta então que a empresa de um fundador sem herdeiros não pode ser considerada familiar, bem como aquela em que a família aplica o dinheiro apenas como investidora”.

SANTANA et al. (2004. p.3) enfatiza que: “Empresa familiar está longe de ser um consenso. Não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração do negócio, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”. Ainda para Lanzana (1999) o conceito de empresa familiar é ressaltado quando um ou mais membros de uma família, por possuir uma grande quantidade da propriedade do capital controla totalmente a área administrativa da mesma.

A empresa familiar é considerada por Jesus *et al* (2008) como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma em seu nome ou em representação de um consenso familiar. Alguns aspectos distintos relacionados à tipologia das organizações familiares são exibidos por Machado (2003) sendo i- distribuição da propriedade; ii- a direção da organização; iii- realização do trabalho. Outro aspecto citado por Amman in Verstraete, (2000) é a vontade do proprietário em transmitir a empresa para a próxima geração. A empresa familiar ainda é caracterizada segundo Oliveira (1999) como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Assim de certa forma todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos, as ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem (JESUS et al., 2008). Porém algumas especificidades as diferem das demais, o próximo tópico apresenta algumas características das empresas familiares.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Segundo Bernardi (1995), empresas familiares têm muita vantagem competitiva que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado. Lethbridge (1997) apresenta três tipos de empresas familiares:



Tradicional: O capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. **Híbrida:** O capital é aberto, mas com a família ainda detendo o controle, há mais participação de profissionais não-familiares na administração. **Influência Familiar:** As ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa.

Com a finalidade de esclarecer fatores relacionados às características que compõem uma empresa familiar a Figura 2 apresenta determinadas especificidades sob a visão de alguns autores.

Figura 2 - Características de empresas familiares.

AUTOR/ANO	CARACTERÍSTICAS
SILVA, DADEL E FISCHER (1999)	Possui propriedade sobre a empresa (propriedade total majoritária ou controle minoritário); Influência nas diretrizes de gestão; determina o processo sucessório; influencia e é identificada com relação aos valores da empresa.
BERNHOEFT (1989)	Confiança mútua, estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, exigência de dedicação com expectativa de fidelidade, postura severa do gestor.
LODI (1977)	Recursos de capital da família; aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; reputação e relação no país onde a família estende o seu nome na proteção aos novos investimentos; lealdade dos empregados; valorização do passado; laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; união entre os acionistas; exigência de dedicação; expectativa de fidelidade; continuidade sucessória.
LEONE (2005)	A importância do papel empreendedor, o papel do ambiente e as naturezas da organização e das atividades.

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Figura 2 as empresas familiares apresentam especificidades que se complementam, e que fazem as mesmas apresentarem cultura tão distinta. Lodi (1986) diz que entender tais características torna-se um elemento importante para a sucessão, visto que o que pode originar as dificuldades nas empresas é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre a empresa e a família (LODI, 1986). Diante dessa postura de Lodi (1986) no que concerne a importância do processo de sucessão o próximo tópico se propõe a trazer conceitos sobre processo decisório.

2.4 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a continuidade de uma empresa (OLIVEIRA, 1999). A sucessão de acordo com Leone (1991) refere-se à transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige a empresa e a que virá a dirigir. Assinalado por Lansberg (1999) a sucessão se inicia quando a geração atual da empresa familiar começa a se preocupar com o futuro e com quem irá dar continuidade ao seu legado e gerenciar as responsabilidades. Para o mesmo autor a jornada da sucessão termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração. O



processo sucessório nas empresas de gestão familiar se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico” do bom desempenho destas e, principalmente, da sua perpetuação, e é na passagem da geração do fundador para a segunda geração, ou seja, para seus filhos que se tem uma sucessão (JESUS et al, 2008. p. 4).

Dyek et al (2002) consideram que a sucessão pode vir a representar uma grande oportunidade estratégica para as organizações, especialmente quando se considera a dinamicidade do mercado. “Nesse sentido, a transição pode ser favorável na medida em que provavelmente será acompanhada de mudanças, em contraposição à tendência das empresas familiares em não processar mudanças no seu modo de gestão” (MACHADO, 2003 p. 565).

Morris et al (1998 apud Jesus et al, 2008, p. 4) apontam quatro fatores que devem ser observados no processo sucessório: “a) desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança e d) planejamento no processo sucessório.

Vários componentes fazem parte do processo sucessório. A Figura 3 apresenta alguns componentes do processo sucessório com vistas a clarificar e apresentar quais variáveis compõe esse processo.

Figura 3 - Componentes do Processo Sucessório

Fatores	Componentes
A FAMILIA	Unidade social; Valores passados de geração para geração; Histórico familiar; Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores.
A EMPRESA	Unidade econômica; Produtora de riquezas; Suporte comunitário; Fonte de emprego e renda.
A EMPRESA FAMILIAR	Representativa de grande parcela da economia mundial; responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade.
O PLANO SUCESSÓRIO	Envolve: a família, a propriedade e a administração; possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido.

Fonte: Adaptado de LODI (1987), BERNHOEFT (1989) e COHN (1991)

Conforme exposto na Figura 3 os componentes dos fatores do processo de sucessão está alinhado a variáveis de grande representatividade no composto da caracterização das empresas familiares. Valores familiares, a produção de riqueza por esta configuração de empresas, grande parcela da economia está representada por esta categoria de organização além de afiançar a possibilidade da perpetuação da organização. O preparo do sucessor aparece como um indicador de grande relevância para assegurar a continuidade das empresas familiares. Assunto este a ser exposto no tópico subsequente.

2.5 PREPARO DO SUCESSOR

O preparo do sucessor refere-se a uma característica associada à continuidade da empresa na próxima geração (WEINSTEIN, 1999). A preparação para o sucessor engloba algumas etapas que abrangem desde a preocupação com o sucedido, até o desenvolvimento deste em relação ao sucessor, como a inclusão na cúpula organizacional, o planejamento do futuro da empresa e a interferência de tais mudanças em nível empresarial e familiar (MACÊDO et al, 2004).



Lee; Lin; Lin (2000) explica que uma das maiores dificuldades no processo de sucessão está relacionada com o preparo dos sucessores, visto que na maioria das vezes não há regras sobre o preparo deles. Para Bernhoeft (1989), o sucedido é considerado uma pessoa muito importante tanto no âmbito familiar quanto no organizacional. Tudo reflete na organização, como seu estilo de vida, sua imagem na família e na organização e o seu relacionamento com a comunidade influenciam suas ações. Para o mesmo autor, devem-se levar em conta as características importantes do sucessor, como: seu relacionamento com o sucedido; sua ocupação no espaço familiar e organizacional; e sua área de atuação.

De acordo com Davel e Colbari (2000) citado por Machado (2003) para um processo de sucessão ser efetivo deve-se levar em consideração um plano sucessório que adota alguns critérios como, planejamento e controle das atividades relacionadas à sucessão, relacionamento pessoal entre os sucessores, familiares e os membros da empresa, preparação dos herdeiros (incluindo aqui as habilidades, conhecimentos de operações da empresa bem como a predisposição do herdeiro em administrar a empresa).

Dentro dos critérios apresentados Brown e Coverley (1999) apesar de muito relevante esse processo, poucas organizações os incluem no conjunto de suas estratégias de planos de sucessão. Todavia Grzybowski (2007) argumenta que não há um consenso sobre a melhor maneira de preparar o sucessor. Com isso são requeridas algumas modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e facilitar seu poder na organização (COSTA E LUZ, 2003). Alguma medida para se identificar qual o melhor sucessor é importante no processo, Lodi (1998) aponta que a formação do sucessor e suas experiências de trabalhos fora da empresa da família são medidas que auxiliam na eficácia do processo, como também o desenvolvimento do sucessor dentro da empresa.

Nessa linha de pensamento Lodi (1998) relata alguns elementos relevantes na formação dos sucessores como: i- Rodizio de funções; ii- Aprendizagem em outras empresas; iii- Cursos ou seminários internos e externos; iv- Cursos; v- Estágios e viagens de negócios; vi- Substituição durante a ausência de titulares; entre outros elementos que podem auxiliar no preparo do futuro sucessor. A Figura 4 apresenta algumas variáveis que podem interferir no processo de sucessão.

Figura 4 – Variáveis presentes no processo de sucessão familiar

ELEMENTOS	VARIÁVEIS
SUCEDIDO	Sexo/ Idade; Formação; Qualidade do relacionamento com sucessor; Perfil empreendedor.
SUCESSOR	Habilidades gerenciais; Experiência; Interesses; Motivos da adesão à empresa; Perfil comportamental.
CONTEXTO FAMILIAR	Apoio recebido; Relacionamento com irmãos, primos, tios etc.; Partilha de informação; Resolução de conflitos.
PROCESSO DE SUCESSÃO	Primeiros passos; Escolha do sucessor; Visão compartilhada do futuro; Programas de treinamento; Transferência de capital.

Fonte: Adaptado de Le Breton- Miller et al. (2004).

A Figura 4 assinala pontos fundamentais que podem auxiliar no processo de sucessão, bem como critérios que impactam para a escolha do sucessor. Assim é perceptível que uma



atenção especial é necessária as variáveis que compõe o contexto familiar, por serem de ordem mais subjetiva.

3 Método de Pesquisa

3.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa do tipo explicativa, que segundo Richardson (2010) é quando se deseja analisar as causas e consequências de um fenômeno. Para Gil (2008) a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado. Assim, o presente estudo visou responder questões sobre como está ocorrendo o processo de sucessão familiar da loja Ipiranga do município de Paranavaí-Pr.

O estudo é predominantemente qualitativo, pois pode ser caracterizado por uma busca pela compreensão detalhada dos significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados, ao invés de serem utilizadas medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A coleta de dados aconteceu em maio de 2015 e como instrumento foi utilizado a entrevista semiestruturada, onde buscou junto a atual gestora da empresa informações sobre o processo de sucessão.

A entrevista foi gravada com o consentimento da gestora, o que possibilitou a facilidade da transcrição e posterior análise. A partir disso, a entrevista foi transcrita

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Loja Ipiranga está localizada na cidade de Paranavaí- PR e atua no ramo de artigos do vestuário como: tecidos, confecções, cama, mesa e banho. Atualmente a loja recebe clientes de toda a região, como Paraíso do Norte, São Carlos do Ivaí, Tamboara, Alto Paraná, e entre outras.

A primeira geração na figura do fundador controlou e dirigiu a empresa juntamente com sua esposa por 15 anos. A segunda geração formada pela filha do fundador e seu esposo, assumiram as responsabilidades após o matrimônio. Atualmente os futuros sucessores que compreende a terceira geração, estão se preparando para assumir a gestão da loja.

A família Fujii se instalou na cidade de Paranavaí-PR, no ano de 1956 e fundaram a loja Ipiranga na Rua Manoel Ribas. E em 1967 a Loja Ipiranga foi transferida para a Rua Minas Gerais, 290 em seu prédio próprio. Após quatro anos da nova instalação, Elza Fujii, filha única do casal Maçatoshi Fugii e Natsue T. Fugii casou-se com Carlos Makino assumindo a direção da Loja Ipiranga.

Atualmente, está em transição o processo de sucessão para terceira geração, sendo os sucessores Marcela Makino e Hamilton Makino, filhos de Elza e Carlos Makino atuais gestores da empresa.

4.2 PROCESSO SUCESSÓRIO

Para levantar características do processo sucessório da empresa investigada algumas questões direcionaram a entrevista com a gestora. i- Como ocorreu o processo sucessório da empresa, para a gestão da segunda geração? E como está sendo conduzido o processo atualmente para a terceira geração? ii- O histórico da família e os valores da mesma contribuíram para a



preparação dos sucessores? Foi mantida a cultura dos fundadores na primeira sucessão? iii- Percebe que a cultura da organização vai ser mantida nessa nova sucessão/geração? iv- O relacionamento pessoal familiar interfere no processo sucessório? No processo de sucessão o que há de consenso e dissenso na gestão? v- Quais as principais dificuldades enfrentadas no período de sucessão da empresa? Quais similaridades são percebidas nos dois processos de sucessão? vi- Quanto tempo a primeira geração ficou na gestão? e quanto tempo a segunda geração ficou na gestão? vii- Quais pontos fortes da primeira geração na gestão, foram referência na segunda geração de gestão e percebe-se que será priorizado na terceira geração de gestão?

Para Lansberg (1999) a sucessão se inicia quando a geração atual da empresa familiar começa a se preocupar com o futuro e com quem irá dar continuidade ao seu legado e gerenciar as responsabilidades, assim a sucessão familiar ocorre quando uma geração abre espaço para outra assumir o controle.

A realidade da empresa em estudo não foge dessa definição. Com o matrimônio da segunda geração da loja, a primeira geração decidiu transferir o comando da mesma para a sua filha única, que deu continuidade ao negócio até os dias atuais.

[...] Cheguei aqui em Paranavaí em 1956 com os meus pais, e eu me casei em 1971 aí que realmente houve a sucessão definitiva, em que eu assumi a total responsabilidade da loja.

Atualmente, a proprietária que assume o controle está preparando dois dos seus quatro filhos, para assumir a gestão da loja.

[...] eu estou assim encaminhando-os, para que um dia como eu eles possam tomar a total responsabilidade da sucessão da loja Ipiranga. [...] venho preparando-os já há muito tempo [...] só que eles ainda não estão aptos para assumir a direção total da loja.

A organização em estudo vem de uma longa linhagem de comerciantes na área de tecidos e possui um longo histórico.

[...] desde os tempos do Japão os meus avós também trabalhavam com o ramo de tecidos, como eles vieram do Japão e era difícil o comércio então eles ingressaram na área da lavoura, [...] com isso, depois que a minha mãe casou com o meu pai, eles resolveram abrir um pequeno comércio que graças a Deus tem crescido muito até hoje, desde o seu início.

Segundo Weinstein (1999) o preparo do sucessor é associado a sobrevivência da empresa na próxima geração. Para isso, algumas medidas podem ser adotadas.

[...] As medidas adotadas durante o meu processo de sucessão e o que busco passar para os meus filhos, são: muito curso, muita preparação, analisar as outras firmas, ver o ponto positivo de outras firmas, [...] e tentar fazer o melhor possível para se adaptar a firma.



Muitas organizações constroem sua cultura, estrutura, normas, objetivos e procedimentos baseados em alguns valores, geralmente de seus fundadores ou reproduzindo valores da sociedade em que estão inseridos (MORGAN, 1996).

[...] Com certeza tudo o que os meus pais me ensinaram eu tenho aplicado. É um pouco remota essa resposta, porque a evolução é muito grande. Hoje nós estamos na era da informática, eu ainda sou da era da não informática, mas os jovens de hoje em dia felizmente ou infelizmente são da nova era.

Em relação ao relacionamento pessoal familiar foi perguntado se este interfere no processo sucessório:

[...] Com certeza sim, isso aí gente faz o possível para não atrapalhar o lado familiar. Mas infelizmente isso é impossível, porque os pais e os filhos interferem familiarmente.

Para Davel (2003) a união e coesão de sentimentos presentes na cultura da organização, promovem lealdade, engajamento e gratidão, juntamente com autoridade, cooperação, solidariedade, generosidade e cordialidade.

[...] como matriarca eu faço o possível para ver o lado positivo, mas às vezes as coisas têm mudanças muito rápidas e nesse ponto realmente, eu me analiso melhor e se for viável essa mudança eu me adapto. Como todo o ser humano tem o seu ponto de vista diferente, e na sucessão o ponto da concordância é importante, mas é inevitável, pois sempre há uma discordância, pois, as pessoas tem personalidades diferentes.

Quando a proprietária atual assumiu as responsabilidades, não havia ainda muitas tecnologias, por isso hoje em dia ela sente uma pequena dificuldade, mas procura sempre se adaptar e está tranquila em poder passar as responsabilidades para seus filhos que são adeptos a essa era tecnológica. Segundo Bernardi (1995), empresas familiares têm muita vantagem competitiva que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado.

Existem muitas dificuldades e problemas no processo de sucessão e geralmente estão relacionados ao processo dos sucessores.

[...] Na minha sucessão, a dificuldade foi realmente a adaptação. Embora desde pequena sempre trabalhei na loja, mas a evolução é muito grande. Então essa adaptação é o que preciso melhorar cada dia mais.

A empresa em estudo está se preparando para uma nova sucessão, e foi perguntado quais as similaridades da primeira sucessão com a sucessão que está por acontecer.

[...] Similaridade acho que não tem muito não viu, eu acho que é porque na primeira geração e na segunda geração que seria a minha participação a gente tinha um respeito muito grande pelos pais, e tudo o que os pais falavam você concordava, [...] às vezes você não concordava mas você aceitava. Agora na geração atual isso aí, é impossível.



De acordo com o estudo, percebe-se que a segunda geração aceitou bem a sucessão e se adaptou, e mostra que a terceira sucessão está sendo preparada com os mesmos valores aplicados ao longo do tempo. Lee; Lin; Lin (2000) explica que uma das maiores dificuldades no processo de sucessão está relacionada com o preparo dos sucessores, visto que na maioria das vezes não há regras sobre o preparo deles. Para Bernhoeft (1989), o sucedido é considerado uma pessoa muito importante tanto no âmbito familiar quanto no organizacional.

[...] A Loja Ipiranga hoje tem 57 anos de existência em Paranavaí, de 1956 a 1971 seria esse o período da primeira geração. Eu peguei a gestão total da loja em 1971 e até hoje estou no comando total ainda.

[...] Honestidade, trabalho, Dedicação, seria em primeiro lugar realmente dedicação e a honestidade. Foram usados na primeira gestão, e eu estou usando nessa minha gestão também, e pretendo ensinar para os meus filhos essa principal causa do bom relacionamento de uma firma.

Observou-se que a cultura, os valores, a história, as crenças e as atitudes influenciaram para um processo sucessório de sucesso, e se a empresa conseguir transmitir os mesmos valores para a próxima geração que está a assumir, continuará tendo sucesso ao longo dos anos. Fujioka (2002) destaca que a cultura e a filosofia de vida da família interferem bastante no estilo de gestão. De acordo com o autor, quando a herança é passada para a seguinte geração, muitas vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita. Morris et al (1998 apud Jesus et al, 2008, p. 4) apontam fatores que devem ser observados no processo sucessório como o desenvolvimento dos herdeiros, o relacionamento do fundador com os herdeiros e principalmente a confiança que deve existir entre ambos.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar e descrever o processo de sucessão de uma empresa familiar que atua no ramo de artigos do vestuário na cidade de Paranavaí-Pr. A partir do que foi exposto no presente estudo fica evidente a necessidade de compreender o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares e ainda é preciso reconhecer que a empresa familiar no seu contexto de espaço físico e social formado por membros de uma mesma família é diferente dos demais tipos de organizações empreendedoras.

Assim, o processo sucessório em organizações familiares é muito importante, e é visto como um eixo fundamental para compreender os fatores preponderantes para a continuidade da empresa familiar, já que em vários outros casos as organizações familiares são desfeitas durante ou logo após um processo sucessório mal conduzido.

Através do estudo realizado, identificou-se que esta organização familiar vivenciou períodos de desenvolvimento e crescimento ao longo dos anos, com uma excelente gestão exercida pela segunda geração, que visa transferir com êxito para a terceira geração dar continuidade da melhor forma possível, sem deixar de lado os valores e a cultura da primeira geração.

A cultura dos fundadores sobressai como essência para o sucesso de gestão da segunda geração, fato este que fica claro como referência a ser transmitida para a terceira geração, buscando assim a longevidade e perpetuação da empresa em gestão familiar.

Como limitação do estudo é necessário enfatizar que somente a entrevista não é suficiente para caracterizar o processo de sucessão. Seriam necessárias análises mais profundas tanto documentais como através de observações a fim de oferecer maior subsídios para a pesquisa.



REFERÊNCIAS

Albi, E. (1994). Fiscalidad y empresa familiar. Instituto de la Empresa Familiar. *Espanha*.

Allouche, J., Amann, B. (1999). L' Entreprise familiale: um état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, p.1-34.

Bernardi, M. A. (1995). Pai nobre, filho pobre? nem sempre. *Revista E*, ano 27, 583^a ed., nº 10, 10 maio.

Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar*. São Paulo: Nobel.

Brown coverley. (1999). Succession Planning in Family Businesses. A study from East Anglia, U. K. *Journal of Small Business Management*, 37,1.

Campos, L.J., Mazzilli, C. (1998). Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. *EnANPAD/enanpad*.

Cohn, M. (1991). *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books.

Costa, A. D., Luz, A. E. (2003). Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: *Congresso Brasileiro de História Econômica*, 5, 2003. Caxambu. Anais... Caxambu: ABPHE.

Davel, E. (2003). Pesquisas sobre organizações familiares: intigações e contribuições. *II Colóquio Internacional el Análises de lás Organizationes y la Gestión Estratégica*. Salvador, 16-18 de jul.

Davel, E., Colbari, A. (2000). Organizações Familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organização & Sociedade*, v.7,18, p. 45-64.

Davel, E., Fischer, T., & Silva, J. (1999). Organizações familiares de análise: O caso da organização Odebrecht. In: *Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração*, 23, 1999. Foz do Iguaçu, Anais.

Déry, R. et al. (1993). La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. *Cahier de recherche GREF093-08*. Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HEC.

Donnelly, R.G. (1964). The Family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n.4, p. 93-105.

Federico, A. A. L'amour; Barbosa, J. D. (2001). De pai para filho: Uma análise do processo sucessório nas concessionárias de veículos de direção familiar em Aracaju. EGEPE- *Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 2., 2001, Londrina/Paraná. Novembro/2001. Anais... Londrina UFSE, p.649 -660..

FideL, R. (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50.

Fujioka, N. (2002). Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: *Fórum Paranaense de Administração Curitiba*. Anais Spein.

Gaj, L. (1990). *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo, McGraw- Hill, 239pp.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.



Grzybowski, D. (2007). Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. *Lvras*: UFLAS.

Jesus, M.J. F., Machado, H.P.V. Jesus, A.F. (2008). Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. In: EGEPE- *Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 5., 2008, São Paulo. Anais...São Paulo: UEM/CESUMAR.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business*. Boston: *Harvard Business School Press*.

Lanzana, A., Constanzi, R. (1999). *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.

Le Breton-miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 305-325.

Lee, K., Lin, W.S., & Lin, G. H. (2000). Succession and Survival of Family Businesses. *Proceedings 45º ICSB*. Brisbane.

Leone, N. A (1991). Sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: *Encontro da Anpad, 1991*, Belo Horizonte. Anais.... Belo Horizonte, set. 1991, p 243-247.

Leone, M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.

Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, nº 7, Brasília.

Lodi, J.B. (1977). A empresa familiar. *IDORT*, nº 539-542, pp. 41-45, jan./abr.

Lodi, J.B. (1986). *A empresa familiar*. São Paulo, Pioneira.

Lodi, J.B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Lodi, J.B. (1993). *A empresa familiar*. 4.ed., São Paulo: Pioneira.

Machado, H. P. V. (2003). Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE- *Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB.

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas.

Morris, M. H. et al. (1998). Correlates of success in family business transitions. *Director*, v.51, n. 8; Mar.

Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.

Richardson, R. J. (2010). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Santana, G. M. A. et al.(2004). Sucessão em empresas familiares: Análise Corporativo de Dois Estudos em Organizações Gaúchas. *Universidade Presbiteriana Mackenzie- São Paulo, FCECA*.

Tillmannl, C., Grzybowski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *CEPEAC/FEAC/UPF*. Passo Fundo- Janeiro- Março- 2005. O&S- v. 12- n. 32.



Vidigal, A. C. (1996). *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco.

Weinstein, A. G. (1999). Family Business in the United States- Research and observations. Presented at the 44th *World conference of the International Council for Small Business*. Naples, Italy.

Yin, R.,K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.