

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO
AUTOMOTIVO DA CIDADE DE PARANAGUÁ**

Cleverson Molinari Mello – professor da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR –
Campus de Paranaguá – prof.cleverson@yahoo.com.br
Accácio Mariano Fernandes (UNESPAR/Paranaguá)
Christiano Ellian Monte (UNESPAR/Paranaguá)
Dione Lima da Silva (UNESPAR/Paranaguá)
Ednei de Almeida (UNESPAR/Paranaguá)
Jhonatan Bitencourt Isidoro (UNESPAR/Paranaguá)

Resumo:

O presente trabalho discute os vários aspectos da sucessão familiar através de uma pesquisa aplicada junto aos gestores e possíveis sucessores da empresa familiar Automotiva S/A, localizada na cidade de Paranaguá, PR., levando-se em conta, as seguintes metodologias: Modelo de Adizes (para identificação do Ciclo de Vida da Organização); Modelo de Guerreiro (para identificar as Dinâmicas Típicas das Relações Empresa e Família); e o modelo de Moxnes (para identificar os Arquétipos de Papéis). Foi possível através destes métodos, identificar as etapas onde se encontra a empresa e levantar alguns aspectos que envolvem o processo de sucessão como: a necessidade urgente de uma administração mais técnica e profissional; e possíveis atritos que poderão ocorrer entre os herdeiros em caso de troca de poder. A conclusão é que o presente trabalho obteve êxito na análise do processo de sucessão na empresa Automotiva S/A e que por sua vez, poderá servir de base para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gestão; Empresa Familiar; Sucessão.

Abstract:

This paper discusses the various aspects of family succession through an applied research with the managers and possible successors of Automotive S / A family businesses, located in the city of Paranaguá, PR., taking into account the following methodologies: Model Adizes for the Identification Life Cycle Organization; Model Warrior, to identify Typical Dynamics of Family Relations and Company, and the model Moxnes, to identify paper archetypes. It was possible, by using these methods, identify the steps where the company stands, raise some issues that involve the process of succession as the urgent need for a more technical and professional administration, and possible heated arguments that may occur among the heirs in case of a power exchange. The conclusion is that this study was successful in analyzing the process of succession in Automotive S / A Company, which in turn can serve as a basis for future research.

Keywords: Management, Family Business, Succession.

1. Introdução

As instituições familiares têm uma grande importância no panorama internacional, nacional e regional. Isto se deve tanto a sua abrangência (pois, podem ser encontradas em todos os recantos ao redor do mundo), bem como, devido a sua importância, tanto econômica como social, pelo fato das empresas familiares serem responsáveis pela maior parte dos empregos gerados, em torno de 90% das empresas no país (MACHADO, 2003). Além disso, essas empresas se diferenciam das demais em vários aspectos, dentre esses os valores e laços familiares sendo mais marcantes (OLIVEIRA, 2006).

Geralmente em uma empresa familiar, o fundador tem uma preocupação maior em planejar o processo de sucessão, e isso o impele a elaborar um plano de ação. Segundo Passos *et al.* (2006), a escolha do futuro sucessor passa a ser uma decisão difícil por parte do fundador.

A sucessão em empresas familiares trás algumas preocupações quanto ao planejamento e a forma no qual vai sendo articulado tal processo. Neste caso, Leone (2005) e Oliveira (2006) afirmam que a sucessão nas empresas familiares ocorre de maneira hereditária, porém, em alguns casos, pode ocorrer a falta de comprometimento por parte dos herdeiros, afetando de forma negativa a saúde da empresa.

Nas empresas familiares a passagem de poder tem gerado vários estudos sobre variáveis familiares e condições de troca no poder. Oliveira (2006) afirma que uma empresa bem administrada pode ter uma grande longevidade. Para isso faz-se necessário que haja uma preocupação quanto à sucessão, pois apesar de o fundador empenhar toda a sua competência aos negócios da família, ele não ficará ali para sempre na gestão, e os sucessores devem estar preparados para tal.

O presente trabalho discute os vários aspectos da sucessão familiar através de uma pesquisa aplicada junto aos gestores e possíveis sucessores de uma empresa familiar, levando-se em conta, as seguintes metodologias: Modelo de Adizes (para identificação do Ciclo de Vida da Organização); Modelo de Guerreiro (para identificar as Dinâmicas Típicas das Relações Empresa e Família); e o modelo de Moxnes (para identificar os Arquétipos de Papéis).

Logo, o objetivo deste trabalho é mostrar a importância das empresas familiares prepararem adequadamente os herdeiros e futuros executivos responsáveis pela administração da empresa, ou seja, a sucessão; e também destacar a importância dos gestores utilizarem algumas metodologias no sentido de compreenderem melhor a organização, auxiliando os mesmos a tomarem atitudes mais racionais e menos intuitivas buscando, desta forma, uma gestão mais profissionalizada para assegurar a continuidade e desenvolvimento das empresas.

2. Empresa Familiar

Uma empresa é considerada familiar, quando o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família. Uma característica deste tipo de empreendimento é que o seu dono tem o desejo que seu sucessor seja seus herdeiros. (MACHADO, 2003). Logo, trata-se de uma gestão ampla e ao mesmo tempo restrita, pelo fato da própria família desempenhar as funções administrativas na empresa.

Segundo Werner (2004, p. 20) apud SILINSKE *et. al.* (2010):

A empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros de família a fim de que na sua ausência, a família

assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém um controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Lodi (1998) define como empresa familiar aquela que atravessa por pelo menos duas gerações. Estando ainda na gestão de seu fundador, afirma ser como um negócio pessoal.

Em concordância com Lodi, Donnelley (1967) afirma que a empresa familiar atravessa pelo menos duas gerações e neste caso há uma influencia recíproca entre a política geral da empresa e os interesses e objetivos familiares.

Podemos afirmar que uma empresa familiar tem como característica na sucessão da diretoria o fator hereditário, onde a gestão da empresa sempre está entre os familiares e todos os valores da empresa se identificam com os valores da família e com a figura de seu fundador.

Segundo Bernhoeft (1989), as empresas familiares têm como características a forte valorização da confiança mútua, laços afetivos que influenciam no comportamento, relacionamento e decisões da organização e valorização do passado que acaba superando a exigência da eficácia e da competência.

Problemas relacionados com o empreendimento familiar giram em torno do processo sucessório, profissionalização e os conflitos entre os herdeiros. Fujioka (2002) afirma que a cultura e a filosofia de vida da família interferem muito no estilo de gestão.

Para Lodi (1998, p. 7) apud Centurion e Viana (2007):

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assuma o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira.

Ao passar os negócios para a geração seguinte, as experiências adquiridas ao longo do tempo não são repassadas, ou então há resistência em aceitá-las, agravando a situação da empresa por afastá-la da gestão profissional.

Sobre os conflitos de interesse entre a família e a empresa, Lodi (1998) destacou quatro problemas frequentes em empreendimentos familiares: a falta de planejamento financeiro; o uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; resistência à modernização; e a inserção e promoção de parentes na empresa pelo favoritismo e não pela competência anteriormente provada.

A sucessão familiar acaba tendo conflitos de interesses por parte dos herdeiros, pois alguns têm interesse em continuar os negócios, outros só querem a sua parte da herança. Este estudo tem tido cada vez mais relevância, pelo fato de que as empresas que não sobrevivem à segunda geração tem sido a grande maioria.

3. Planejamento Estratégico e Processo Sucessório

De acordo com Martinelli (2008), estudos apontam que no mundo, apenas 34% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% chegam à terceira geração e mínimas 3% sobrevivem até a quarta geração. Um dos fatores que faz com que a empresa não prossiga em gerações posteriores é a falta de planejamento sucessório. Logo, é importante que a empresa elabore um plano de sucessão com antecedência, para que haja tempo de estabelecer as diretrizes dessa sucessão.

Segundo Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser

tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Para Oliveira (2007, p. 18), planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um grau otimizado de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

De acordo com Maximiano (2008, p.329) “planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia”. Em uma organização proativa através do planejamento é possível aumentar o controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente externo, tendo uma percepção das mudanças como forma de garantir a sua sobrevivência. Devem ser analisados os ambientes interno e externo da organização, avaliando fatores determinantes das estratégias ainda em vigor, e também definir objetivos para lidar com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente da organização.

Para Longaresi (2006), a falta de planejamento, ou de orientação, para enfrentar a sucessão com o devido tempo e preparo está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares. Porém, não é nada fácil abordar e planejar a sucessão, pois os temas relativos às empresas familiares são delicados, envolvem emoções e décadas de relacionamento e em qualquer família, o assunto é muito complexo, principalmente quando envolvem patrimônio e poder. O mesmo autor ainda afirma que, planejar com antecedência é importante, mas que não existe uma solução pronta, muito menos um único modelo a ser seguido.

Segundo Passos et al. (2006, p.73) a sucessão familiar é o “processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração”. A organização deve buscar a renovação de suas estratégias através do planejamento estratégico de acordo com a realidade da empresa.

Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) sustentam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, tratando-se de sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Ou seja, a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um longo tempo de amadurecimento. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como a liderança do fundador (que também é o presidente da empresa) preparou a família para o poder e a riqueza.

A valorização do que foi construído pelo fundador da empresa, é muito importante para que a sucessão seja feita da melhor forma. Quando os herdeiros tem a total noção do sacrifício feito pelos fundadores, faz com que os futuros sucessores deem um valor real à empresa em que vão assumir o comando.

4. Os Ciclos de Vida da Organização: o modelo de Adizes

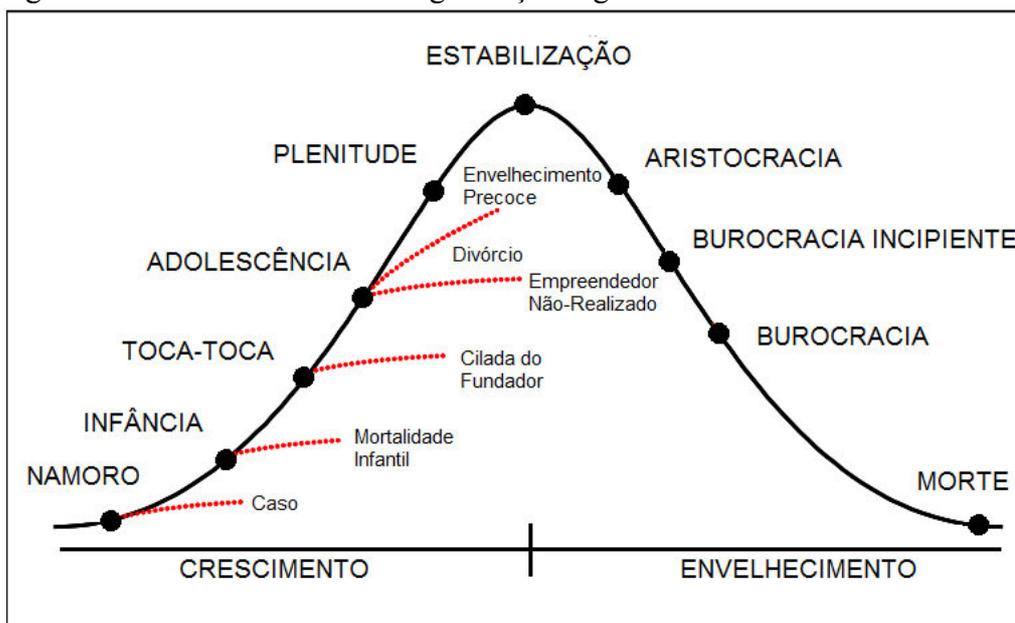
Segundo Adizes (2002, p. 4), “viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos a serem resolvidos. O mesmo se aplica as organizações.”

Dentre as várias tipologias de ciclos de vida das organizações, destaca-se aqui o modelo de Adizes (2002, p. 97) que considerou a organização em dez fases:

- a) O namoro - o fundador tem a ideia do negócio e começa a se apaixonar por ele. Fase de planejamento e discussão das ideias e necessidades da empresa;
- b) Fase da infância – é como uma criança de colo que precisa de cuidados para se alimentar. Empresa ainda com pouca estrutura. Caso o fundador da empresa venha a falecer, não há ninguém apto para assumir os negócios;
- c) Fase Toca-Toca – exemplo da criança com cerca de dois anos que mexe em tudo e apronta sempre. Os pais não podem perdê-lo de vista um instante sequer. Nesta fase a empresa

- começa a procurar novas oportunidades de mercado. As vendas aumentam rapidamente, mas falta prestar atenção aos investimentos para atender a demanda crescente do mercado;
- d) Fase da Adolescência - A empresa entra numa nova fase: a de delegar missões para profissionais. O fundador se sair nesta fase, poderá acarretar um envelhecimento prematuro da empresa, pois ainda ela poderá tirar proveito do espírito empreendedor desenvolvido na fase de crescimento de mercado;
- e) Fase Plenitude – a empresa ainda está em crescimento, mas atingiu um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Ela sabe qual é o rumo que está tomando e em que caminho seguir para atingir seu objetivo. Nesta fase também o espírito empreendedor é fundamental para a empresa, para evitar o envelhecimento precoce da mesma;
- f) Fase de estabilidade – é a fase em que a empresa já está consolidada, porém ela perde a sua flexibilidade e começa a declinar. É a fase em que o seu crescimento chega ao fim e a organização entra em busca de novas soluções e novos desenvolvimentos de produtos. Para aumentar os lucros, os recursos financeiros empregados em pesquisa e marketing passam a diminuir;
- g) Fase da Aristocracia – Diante do crescimento das vendas, a prioridade passa a ser aumentando os lucros elevando a receita, através dos preços, e não reduzindo os custos. Priorizam as reuniões e não as vendas, dando mais atenção aos relatórios financeiros. As vendas começam a cair;
- h) Fase de Burocracia incipiente – Grande diminuição das vendas, devido ao aumento de preço na fase de Aristocracia. São colocadas em prática as estratégias e modificações para aumentar as vendas;
- i) Fase Burocrática – a burocracia interfere nas estratégias aplicadas. Diminui a inovação e os recursos financeiros gerados pela empresa não são suficientes para se manter;
- j) Morte – o fundador não tem mais compromisso com a empresa. Algumas medidas de ajuda devem ser colocadas em prática.

Figura 1 – O Ciclo de Vida da Organização segundo Adizes.



FONTE: Adaptado de Adizes (2002, p. 97)

5. Dinâmicas Típicas das Relações Empresa e Família – o Modelo de Guerreiro

Uma das maiores preocupações das empresas familiares encontra-se nos diferentes grupos de interesse, onde se envolve a família, o trabalho, equipe de gestão, proprietário, ou seja, todos esses grupos são afetados direta e indiretamente, a ponto de haver conflitos incontroláveis, que arruinem com toda a empresa ou família. O jogo de poder é um dos principais fatores desses conflitos, onde o vínculo familiar pode estar arruinado através do desconforto emocional entre os membros da família/empresa.

Cada um dos membros dessa empresa serve como uma fonte de desafios e de indagações que pode determinar a ocorrência de situações emocionais que afetam os processos de planejamento ou de tomada de decisões da empresa, ou seja, as decisões relativas ao negócio se adaptam muitas vezes ao interesse da família e da empresa, podendo causar conflitos com frequência.

Conforme Guerreiro (1996), ainda assim, a complexidade da empresa e da família pode mudar durante o tempo, e designar novas exigências, limites, responsabilidades e complexidade referente a novas atitudes e desafios diante de toda estrutura e atos administrativos, sem depender do grau de legalização.

Para que se tenha uma posição positiva dos familiares em relação à empresa, é necessário preservar o equilíbrio entre todas as esferas envolvidas, e isso é o que mais se pesa na mente de uma pessoa que pensa em constituir uma empresa familiar.

Segundo Guerreiro (1996), toda relação entre a família e a empresa tem que ser estudado antes de ser constituído, o papel e as funções de certo funcionário deve ser o mesmo quando trabalha para empresa familiar. Não devem ser desconsideradas as questões de responsabilidade e respeito somente por fazer parte da família, pois se isso ocorrer pode prejudicar toda a empresa, ou seja, os atos empregatícios e familiares ter de ser separados, apartando o emocional do profissional. A formalização da estrutura de liderança da empresa exige uma separação clara das funções exercidas por essas instituições, o que é bom, mas que não deve se confundir com uma delimitação clara das funções de cada uma.

O modelo relaciona quatro tipos básicos de dinâmica para este estudo, onde depende da organização, dos usuários do sistema, ou seja, da família e da constituição da empresa. Sendo as dinâmicas: por ascensão-fundação, ascensão-aquisição, continuidade-fundação e continuidade-sucessão.

A dinâmica chamada de ascensão-fundação se nomeia em base da fundação da empresa através das famílias, até o momento ficando longe da atividade empresarial. (GUERREIRO, 1996).

Já na dinâmica ascensão-aquisição, se concentra funcionários assalariados que tem a oportunidade de adquirir uma empresa já existente, na maioria das vezes naquela onde eram empregados. Vão se aprimorando cada vez mais, aumentando sua experiência através do emprego anterior. Com essa nova visão e profissionalismo acabam constituindo o seu próprio negócio, colocando a família para exercer a atividade empresarial. (GUERREIRO, 1996).

Na dinâmica continuidade-fundação se formam novas empresas através de pessoas que têm antecedentes empresariais, cujos descendentes fundam novas empresas por ter trabalhado na empresa do pai, tio, avô ou outro parente qualquer, fazendo que com isso caracterize a dinâmica de ligação da família à empresa que é o fato de o grupo familiar já ser detentor de empreendimentos quando alguns dos seus membros decidem criar outras

empresas, normalmente após um período de atividade profissional como assalariados. (GUERREIRO, 1996).

A dinâmica da continuidade-sucessão (que é a quarta e última dinâmica), é completamente contrária à primeira análise. Caracteriza-se pelo fato de quando já existem empresas familiares e o empresário dá continuidade à gestão do patrimônio empresarial da família, geralmente, levando o nome e a tradição da empresa em continuação para futuros membros da família. (GUERREIRO, 1996).

6. Arquétipos de Papéis: o modelo de Moxnes

Segundo Martins (2010), o papel social é um dos resultados do processo de socialização primário e secundário que merece observação e análise como realidade determinante dos padrões da sociedade e dos indivíduos que dela fazem parte. Constituem a identidade coletiva e a identidade individual do ser humano. Logo, um dos resultados mais importantes do processo de socialização é a definição dos papéis sociais, ou seja, a existência de papéis razoavelmente fixos é fundamental para definir a sociedade como uma estrutura regular de interações previsíveis e premeditadas.

Segundo o mesmo autor,

“Os diferentes papéis sociais e a enorme plasticidade que os seres humanos desenvolvem permitem a adaptação às diferentes situações sociais e torna a pessoa capaz de se comportar diferentemente em cada um dos cenários propostos. Aprender os papéis sociais é, na realidade, aprender o conjunto de rituais que a sociedade cria e recria no que concerne à cultura”. (p. 48)

Portanto, compreender os papéis existentes nos grupos e nas organizações, permite modificar o *status quo* e principalmente contribuir para com a inovação.

As contribuições do pesquisador americano Moxnes (1999), revelam a predominância de arquétipos de papéis nos grupos e nas organizações. Tais arquétipos têm origem nos papéis primários da família, ou seja, pai, mãe, filho e filha, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Matriz Mental com Papéis Sociais e Organizacionais.

			BOM	MAU
Papéis Sociais	Os papéis profundos primários	PAI	Rei/deus	Diabo/Animal
		MÃE	Rainha	Bruxa
		FILHO	Príncipe/ Coroadado	Ovelha Negra
		FILHA	Princesa/ Donzela	Meretriz / Sedutora
	Os papéis profundos secundários	Ajudante espiritual Ajudante material	Sábio Escravo/ Criado	Falso Profeta Criado Desleal
Papéis Organizacionais	Papéis de transformação	Vencedor e perdedor	Vencedor/ Herói	Perdedor/ Palhaço

FONTE: Adaptado de Moxnes (1999)

Os papéis que correspondem às funções da família são articulados a partir da perspectiva dos contos de fadas europeus. Embora um significado fixo não possa ser atribuído a uma figura mitológica em particular, estes valores devem encarnar a energia prototípica a partir do modelo de papel mental nos papéis reconhecíveis profundos. (BOWLES, 1993, p. 403).

Segundo Moxnes (1999), independentemente da nomeação, no nível arquetípico os papéis são os mesmos, como segue:

O “bom pai” torna-se o rei ou deus no topo da hierarquia, o Alfa, o Chefe, o Todo-Poderoso. O “pai mau” se torna seu adversário, o governante do submundo e as forças das trevas, o Diabo, a Besta, o Dragão, ou Gigante.

A “boa mãe” é a boa rainha, a quem dá a vida, ama e alimenta as crianças. A “mãe má” por outro lado, é a Rainha Má, ou Bruxa. Ela gosta de sangue, intrigas e desavenças, leva vidas e devora as crianças.

O “bom filho” é o provedor da consciência. Quer seguir os passos de seu pai e herdar a terra, por assim dizer, e ser visto como o príncipe amado. O “mau filho”, por outro lado, não obedece à vontade de seu pai, anda em seus próprios caminhos duvidosos ou é um fracasso, um desajustado, e torna-se o filho pródigo ou a ovelha negra da família. Ele é odiado por seus pais e é o bode expiatório natural da organização.

A “boa filha” é a virgem inocente, o objeto mais valorizado no mundo dos homens, a princesa à espera de seu príncipe, é amada e protegida pelos seus pais. A “filha má” vai, por outro lado, como o filho mau, ser expelido da família. Ela não tem agido corretamente e é rotulada como sedutora ou mesmo meretriz. Um bom príncipe não casaria com ela (MOXNES, 1999).

Uma família arquetípica e os seus membros lutam para sobreviver da melhor maneira possível, tanto como indivíduos e como grupo. Existem papéis essenciais que estão do lado de fora da família, que são vitais para sua sobrevivência e manutenção. São os que compõem os chamados papéis profundos secundários.

A maioria das famílias tem auxiliares. Os auxiliares são uma ou mais pessoas que formaram um círculo em torno da família, a fim de proteger ou ajudar de maneiras diferentes. Sabemos que muitas espécies de animais fazem formar grupos, rebanhos e manadas para ajudar uns aos outros sobrevivem, como na coleta de alimentos, caça e proteção das crianças. É um fato que o comportamento de ajuda atravessa o reino animal e tem genética, bem como antecedentes sociais (MOXNES, 1999).

Segundo ainda Moxnes (1999), existem dois tipos diferentes de arquétipos ajudantes, cujos papéis primordiais são:

O “escravo”, que ajuda a cumprir as necessidades materiais da família, uma prestação de cuidados - tomador de casa, terrenos, abastecimento diário, etc.

O “sábio”, que ajuda no cumprimento espiritual da família, um zelador das necessidades da alma, relações, saúde, assistência social, etc.

Como os papéis principais profundos, os ajudantes podem ser divididos em tipos bons e ruins. O escravo pode ser "o servo fiel em nosso vinhedo" - ou, por outro lado, um discípulo não confiável como Judas, um sabotador disfarçado, um "cavalo de Tróia", ou um servo extremamente desleal. O homem sábio é uma pessoa com conhecimento e competência, um real doutor do mundo, capacitado para dar conforto e bons conselhos. O “mau sábio”, por outro lado, é o Falso Profeta, o charlatão, o impostor. Ele é o grande falsário, fingindo que ele tem o talento e o conhecimento de um homem sábio, seja conscientemente enganando os outros, ou também por enganar-se em acreditar que ele é competente (MOXNES, 1999).

Logicamente que a organização não necessita de maus ajudantes. Por isso a família deve estar em constante vigilância. Os ajudantes negativos existem como elementos dentro da mente, mas não necessariamente estão presentes como papéis profundos dentro da

organização. Como os “ajudantes maus” muitas vezes são disfarçados, os esforços da organização para detectá-los às vezes tem que ser excessiva. Tal esforço, um “órgão de vigilância”, por assim dizer, tem, naturalmente, uma tendência a ver ajudantes maus onde não há justificativa para isso, causando um processo de “Caça as bruxas”. Por outro lado, onde a vigilância é inexistente ou mal organizada, as pessoas que exercem ações negativas às ocultas, podem nunca serem descobertas. Uma organização precisa, em prol da sua sobrevivência, estar vigiando constantemente os ajudantes ruins. Conforme Moxnes (1999), na estrutura primordial da mente, há, portanto, quatro funções auxiliares (dois negativos e dois positivos). Mas na organização apenas dois papéis secundários profundos são necessários: o Sábio e o Escravo.

Além dos oito papéis profundos primários (da família) e os dois secundários (os auxiliares), que são arquétipos relativamente permanentes das organizações, existem os papéis ligados à metamorfose e à mudança, denominados Funções de Transformação (Moxnes, 1999). Eles estão prestes a ganhar ou perder a participação da família. Estes são os dois papéis: o “vencedor” e o “perdedor”, ou indicados em linguagem arquetípica: o “Herói” e o “Palhaço”.

O “vencedor” é o nosso herói. Ele também pode ser um grande auxiliar, um salvador, uma pessoa que tem feito contribuição salutar para a sociedade. Através de suas ações extraordinárias alcançou a grandeza, e é elevado a uma posição entre os deuses. Normalmente vem de uma posição de fora da família, ganha um lugar como uma figura do pai ou filho na organização. Muitas vezes, ele é o último que um dia vem a ser o primeiro. Ele é o super-homem, o guerreiro triunfante, aquele que “sorri no final”. Ele é sempre um bom modelo para os membros da organização, e ele será adorado e lembrado. (MOXNES, 1999).

O “palhaço” é o oposto do herói, não é capaz de realizações. O palhaço é um fracasso, um tolo miserável. Ele é nada, mas o dono da situação. Ele acabou do lado de fora e nunca será um membro da família. Enquanto o herói ganha um lugar no pedestal, o palhaço vai tropeçar antes que ele o atinja. Enquanto o herói ganha um trono, o palhaço vai perdendo sua posição. Enquanto o herói recebe o seu monumento erguido e sua foto pendurada na parede, o palhaço logo será esquecido. Podemos escarnecer dele. O palhaço é um modelo ruim, desprezado e ignorado. Ele não tem poder algum, pelo contrário, é o mais impotente de todos. Como tal, ele é totalmente oposto do “Pai Todo-Poderoso”. Ele pode ser um vilão cujo esquema de maldade acabaria mal; uma vítima passiva cujos sofrimentos somos convidados a partilhar, um indivíduo pomposo que faz afirmações exorbitantes e, em seguida, conhece a sua justa recompensa. Considerando que o vencedor no final torna-se rei ou príncipe, o perdedor se torna um nada, uma pessoa sem nome e sem rosto. Vai desaparecer depois de algum tempo entre os anônimos. (MOXNES, 1999).

Descrito em um nível mais geral, papéis profundos são “espíritos, demônios interiores”, por assim dizer, esforçando-se para se tornar realidade exterior. Legítimos papéis profundos organizacionais dão vida aos sentimentos fortes entre os membros da organização. Eles são construções sociais em uma base de origem biogenética (NICHOLSON, 1997, pg. 1058-1059).

Papéis profundos são reais apenas em suas consequências. Se uma ou mais funções organizacionais profundas estão faltando em uma organização, ou seja, se um papel que é emocionalmente carregado imagina não encontrar um objeto apropriado onde ele pode anexar sua projeção, então a organização pode estar em um estado de inquietação, que vai desde as sensações de desconforto até acarretar numa crise. Um problema de sucessão de gestão pode ser um exemplo de desespero arquetípico como organizacional, como quando um partido político é carente de um príncipe herdeiro em tempos de perder o seu rei (MOXNES, 1999).

7. Metodologia

Quanto aos objetivos específicos a presente pesquisa se constitui um estudo exploratório, do tipo qualitativo. Segundo Gil (1991, p. 45), a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, com vistas a facilitar a construção de hipóteses. Logo, esse tipo de pesquisa leva, ao aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e novas ideias.

Quanto ao delineamento o presente estudo se constitui em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

É por meio da *pesquisa bibliográfica* que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito, filmado ou de alguma outra forma registrado sobre determinado tema, inclusive através de conferências seguidas de debates.

Segundo Yin (2001), o *estudo de caso* é a pesquisa escolhida quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se concentra em fenômenos da vida real. Yin (2001) afirma também que o *estudo de caso* é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Para discutir questões relacionadas à sucessão familiar, a pesquisa foi realizada em uma empresa familiar do ramo automotivo, instalada na cidade de Paranaguá, PR., com um dos sócios da empresa; com um herdeiro; e com três funcionários; através de entrevistas semi-estruturadas.

Para análise da presente pesquisa, levaram-se em conta as seguintes metodologias:

- a) Modelo de Adizes: para identificar em qual fase a empresa se encontra e se está preparada para o processo de sucessão;
- b) Modelo de Guerreiro, para identificar em qual dinâmica a empresa se encontra;
- c) Modelo de Moxnes: para identificar os papéis sociais exercidos por cada membro da família.

8. A empresa

O estudo foi realizado na ¹Automotiva S/A, empresa familiar de Paranaguá, PR., que atua no ramo automotivo e que presta vários serviços para pessoas físicas e jurídicas, como lataria, pintura, mecânica e elétrica (além do comércio de peças). A empresa se encontra na primeira geração.

A empresa iniciou suas atividades no ano 2000 e conta com 28 funcionários. Está localizada em um imóvel alugado na cidade de Paranaguá, com vistas a adquirir um terreno e

¹ Nome fictício: o nome da empresa, dos proprietários, dos herdeiros e dos funcionários será preservado a pedido dos próprios proprietários.

construir sua sede própria. A empresa conta com uma grande quantidade de clientes (trabalhando apenas com serviços agendados) e possui dois problemas (um estrutural e outro de recursos humanos): falta de espaço físico e mão de obra especializada para atender mais clientes.

A empresa possui três sócios, dois irmãos e um terceiro sócio fora da família que entrou recentemente. Apesar de a empresa possuir três sócios, apenas o Senhor José Alves (que assim será chamado a partir de agora), administra e atua de forma integral na mesma. Tanto o poder de decisão, quanto a divisão dos lucros é dividida de forma igualitária. Tal situação, causa no quesito, “tomada de decisão”, certa demora, à medida que os demais sócios (que não atuam de forma integral na empresa), precisam ser consultados.

Quanto aos herdeiros são num total de três, dos quais, dois trabalham na empresa e uma terceira herdeira que não trabalha na mesma.

9. Análise da sucessão familiar em uma empresa do ramo automotivo de Paranaguá

Analisando as entrevistas, pôde-se perceber que não foi estabelecido formalmente, nenhum tipo de planejamento de sucessão nos negócios da família, “a preparação é feita no dia-a-dia do serviço, através dos anos de experiência e convivência com o setor” (segundo o Senhor José Alves).

Tanto para o fundador, como para o herdeiro entrevistado, os herdeiros da empresa estão preparados para assumir a mesma, mas, quando indagados a respeito de um cronograma para a sucessão, ninguém soube responder quando isto poderia ocorrer. Segundo o herdeiro entrevistado, existe um problema sério de convivência entre os herdeiros e que isto poderia numa troca de poder da empresa, causar divergências de opiniões que poderiam acarretar na dissolução da sociedade, ou então a saída de um deles.

Segundo ainda na concepção do herdeiro entrevistado, uma das dificuldades que ele enfrenta é que “os gestores são muito conservadores (tem receio de passar o poder), como se fossem os únicos que fazem do modo correto e como se fossem ficar eternamente no cargo”, e dá um exemplo: Certa vez, houve a necessidade de tomar iniciativa em executar o serviço de Compras com Fornecedores na ausência do gestor. Tal situação se tornou complicada, pelo fato dos sócios não quererem revelar o nome dos fornecedores, como se isso nas palavras do herdeiro fosse “um segredo que ninguém mais poderia saber”. Para o herdeiro, em caso de sucessão na empresa, seria mais vantajoso para ele, “vender a sua parte no negócio do pai e abrir uma empresa nova”.

Foram entrevistados mais três funcionários, sendo um administrativo e dois atuando no almoxarifado. Com respeito ao treinamento de funcionários dentro da empresa, todos foram unânimes em afirmar que é feito na prática, no dia-a-dia do serviço, dentro da sua área de atuação.

Com respeito à discussão sobre pontos positivos e negativos e as sugestões para melhorias, os funcionários declararam ter a oportunidade de contribuir, mas, “a decisão sempre recai sobre o gestor da empresa, mesmo que isto vá contra as sugestões dos demais”.

Quando indagados sobre uma possível mudança na diretoria (sucessão familiar), os funcionários responderam que caso quem assumisse a empresa fosse o herdeiro entrevistado, “não teria problemas”. Mas, quando indagados a respeito dos demais herdeiros, houve certo desconforto por parte dos funcionários em responder a pergunta.

Dentre as dinâmicas típicas das relações empresa e família, seguindo o modelo de Guerreiro (1996), claramente se identifica a dinâmica ascensão-aquisição. O fundador da empresa trabalhou durante anos no mesmo segmento em outras empresas, e durante todo esse

tempo adquiriu experiência e participou de cursos e treinamentos no ramo automotivo. Até que teve uma visão de negócio e decidiu junto com o seu irmão abrirem em sociedade uma empresa que presta serviços automotivos. Desde o começo, eles já inseriram seus filhos para exercerem atividades na empresa, adquirirem experiência no ramo para que futuramente estejam mais preparados para o segmento.

Quanto ao Ciclo de Vida da Empresa, com base no que descreve Adizes (2002, p. 97), pode-se perceber que a empresa encontra-se na fase da Adolescência, pois, é clara a necessidade de uma administração mais profissional. Ao mesmo tempo em que o gestor abre espaço de discussões e troca de ideias dentro da empresa, é o primeiro a tomar decisões contrárias ao que foi sugerido. Esta atitude também se repete quando do estabelecimento de normas e diretrizes. O gestor geralmente descumpra o que foi determinado. Tais atitudes geram desmotivação por parte dos membros da empresa, que acabam também descumprindo as normas e regulamentos. Na empresa Automotiva S/A, é evidente o conflito entre os membros da organização, reforçando ainda mais a classificação, ou seja, fase da Adolescência, quanto ao Ciclo de Vida da empresa analisada.

Ao considerar os papéis profundos primários (com base em Moxnes, 1999), são identificados num primeiro momento, apenas os papéis positivos, como o bom pai (rei), boa mãe (rainha), bom filho (príncipe).

Apesar de o modelo de gestão dos fundadores ainda ser centralizado, eles tem procurado preparar seus filhos para que desde cedo se acostumem com o negócio e possam gerir da mesma forma que eles. Para os fundadores, os filhos são um exemplo para a organização, pois, tem correspondido à altura a oportunidade que estão tendo dentro da empresa. Já a mãe por sua vez, não participa da gestão da empresa, mas ajuda a manter o equilíbrio emocional e controla as possíveis desavenças quando ocorrem dentro da família.

Entre os papéis profundos secundários, foi possível identificar os arquétipos de papéis que se tem preservado na empresa, ou seja, o “bom sábio” e “bom escravo” (entre os funcionários). Além de terem um bom convívio com os herdeiros, os funcionários têm contribuído com sugestões de como melhorar na sua área de atuação (apesar de nem sempre o gestor aceitar as ideias).

Dentro dos papéis de transformação se destaca “os vencedores”, ou seja, são aqueles funcionários que, através de seu esforço e dedicação, são modelos a serem seguidos dentro da organização.

Com base nas considerações expostas (e para uma melhor visualização), a tabela a seguir, resume os resultados encontrados através dos modelos utilizados.

Tabela 1 – Métodos Utilizados e Resultados Encontrados

Métodos utilizados	Autor	Resultado	Explicação
Ciclo de Vida	(ADIZES, 2002)	Adolescência	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de conflitos entre membros da organização; - Descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu; - A busca de uma administração profissional;

Métodos utilizados	Autor	Resultado	Explicação
Dinâmicas Típicas das Relações Empresa e Família	(GUERREIRO, 1996)	Ascensão-aquisição	- Fundador já trabalhava no segmento em outra empresa; - Adquiriu experiência e montou seu próprio negócio; - Os sócios inseriram seus filhos na empresa;
Arquétipos de Papéis	(MOXNES, 1999)	Bom Pai (rei)	- Tem preparado os filhos para o segmento;
		Boa Mãe (rainha)	- Não interfere na gestão;
	Papéis profundos primários	Bom Filho (príncipe)	- Segue os passos do pai; - É exemplo para a organização; - Contribui para a inovação;
	(MOXNES, 1999)	Papéis profundos secundários	Bom Escravo, Bom Sábio.
(MOXNES, 1999)	Papéis de transformação	Vencedor (herói)	- Corresponde às expectativas da empresa; - Tem boa aceitação aos treinamentos;

Fonte: Adaptado pelos autores

10. Considerações Finais

Para serem bem sucedidas no mercado, é importante que as empresas familiares prepararem adequadamente os seus herdeiros que ficarão responsáveis pela administração da empresa, a fim de assegurarem a sua continuidade e desenvolvimento.

Além da tradição, qualidade e experiência (que são condições essenciais na gestão das organizações inseridas em um ambiente cada vez mais exigente); o fundador de uma empresa familiar precisa preparar e qualificar os futuros sucessores. Tal condição se faz necessária, para que a empresa mantenha a sua competitividade, continuidade e desenvolvimento ao passar de uma geração para a outra.

De acordo com o estudo realizado, a empresa precisa analisar a possibilidade de uma administração mais profissional, devido ao grande volume de serviços prestados, bem como, pela demanda de serviços ainda não explorados. A complexidade das atividades que ora se desenha, em virtude da expansão dos negócios, também reforça a tese, da necessidade de uma administração mais técnica e profissional.

Outro aspecto que necessita ser analisado na empresa é a formulação de uma estratégia de sucessão familiar. Nela deverá constar: preparação dos sucessores, forma de

escolha do gestor, preparação dos funcionários para uma possível mudança na gestão e cronograma de sucessão.

Tais encaminhamentos são necessários, pois, apesar da boa vontade por parte dos sócios da empresa em procurar preparar os herdeiros; o mais indicado (segundo os funcionários para estar à frente dos negócios) acredita que, a relação com os outros herdeiros não seria boa e que seria conveniente desfazer a sociedade. Logo, uma estratégia de sucessão é extremamente necessária, tendo em vista, o cenário futuro pouco promissor.

Portanto, entende-se que o presente trabalho obteve êxito, pois, conseguiu identificar na empresa pesquisada através dos métodos de Adizes, Guerreiro e Moxnes a sua condição atual; e analisar aspectos importantes no que se refere à sucessão familiar. Por sua vez, o presente trabalho poderá servir de base para pesquisas futuras.

Referências Bibliográficas

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

BOWLES, M. L. **Os deuses e deusas que personificam: vida social na era da organização**. *Organization Studies*, 1993, 14 (3), 395 - 418.

CENTURION, J. A. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. *RAE*. São Paulo, v.7, n.23, p.161-198, out/dez. 1967.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas: 1991.

GUERREIRO, M. D. **Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal**. Oeiras, Celta, 1996.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005

LODI, J. B.. **A empresa familiar**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGARESI, T. **Como será o amanhã**. Revista de negócios dos atacadistas distribuidores. nº 163, agosto 2006.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **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, 2003, p. 562-573.

MARTINELLI, J. **O Planejamento Sucessório.** Jornal A Notícia n.º 182, 29/09/2008. Disponível em <http://www.clicrbs.com.br/anoticia>. Acessado em 04/09/2012

MARTINS, E.S. **Os papéis sociais na formação do cenário social e da identidade.** Kínesis, vol II, n.º 04, Dezembro – 2010, p. 40-52.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração. 7ª edição.** São Paulo. Editora Atlas, 2008

MOXNES, P. **Papéis Profundos: doze papéis primordiais da mente e da organização.** *Relações Humanas*, v. 52, n. 11, Nov. 1999.

NICHOLSON, N. **A psicologia evolucionista: Rumo a uma nova visão da natureza humana e da sociedade organizacional.** *Relações Humanas*, 1997, 50 (9), 1053 - 1078.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar. 2ª edição.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. 24ª Edição.** São Paulo. Editora Atlas, 2007

PASSOS, E., et al. **Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WERNER, R. A. **Família & Negócio: Um caminho para o sucesso.** São Paulo. Manole, 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.