AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO MOMENTO DE TRANSIÇÃO DO PODER

Autora: Graziele Rissato Coelho
Orientador: Wilson Antunes de Amorim

JUÍNA/2014

AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO MOMENTO DE TRANSIÇÃO DO PODER

"Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena – AJES, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração".

JUÍNA/2014

AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Ariovaldo Lopes de Carvalho

Prof. Mestre Carlos Dutra

ORIENTADOR

Prof. Mestre Wilson Antunes de Amorim

DEDICATÓRIA

Dedico, primeiramente, a Deus e minha família por me apoiarem nessa nova conquista.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida e pelas oportunidades que a vida vem me oferencendo no decorrer de minha jornada.

Agradeço ao meu esposo Cleverson Silva Soares pela força, por acreditar em meu potencial, apoiando me incentivando a não desistir nunca.

Aos meus filhos Victor e Matheus que muitas vezes tiveram que suportar minha ausência.

Aos meus pais Jesus Antônio e Marilene pelo amor, dedicação e incentivos.

Agradeço a Joaquim e Joana Darc, sogro e sogra que por inúmeras vezes cuidaram e zelaram dos meus filhos, quando não pude estar presente, acalentando e suprindo minha ausência.

Aos amigos próximos e distantes, aos que passaram ou que irão passar em minha vida para mostrar que amizade verdadeira e sincera permanece além da distância.

Em especial a turma ADM os melhores; Alex Rogero, Bruna Peruzzo, Fabiani Ivone Prante, Greiciele Maria Gomes, Jucilaine Bortot, Mirielli Reis Carvalho Reis e Ricardo Dutra, pela parceria, cumplicidade e apoio, os meus parceiros nessa conquista.

Agradeço com muita honra o Diretor da Facudades Ajes, Clodis Antônio Menegaz, embora seja habitual todos os agradecerem, me sinto com a gratidão de agradece-lo por esta conquista, pois considero como um dos incentivadores e colaboradores para minha formação, não só como educador que busca levar educação e formação, mas pela amizade e parceria com minha família.

E com muito carinho agradeço ao meu orientador Professor Me. Wilson Antunes de Amorim pela atenção, apoio, dedicação, orientação e pelas palavras de incentivo. Obrigada professor, sem sua ajuda e orientação não teria conseguido.

Porque quando desejamos almejar algo este desejo só depende de nós e não dos outros, mas as melhores conquistas, são ainda melhores quando encontramos pessoas especiais em nossas vidas que façam valer o esforço.

Obrigado Deus, família, amigos, professores, diretor e ao meu orientador parceiros neste desafio que será cumprido.

“A percepção do desconhecido é a mais fascinante das experiências. O homem que não tem os olhos abertos para o misterioso passará pela vida sem ver nada.”

(Albert Einstein)

RESUMO

A sucessão empresarial é o ato de ter a intenção ou necessidade de transferir bens ou poderes em uma determinada empresa. Esse processo conta com várias fatores que facilitam o desenvolvimento para que se obtenha os resultados e objetivos pretendidos pela organização. O primeiro pensamento de quem passará por um processo de transição do poder é o da qualificação e o cumprimento de todos os ideais previstos na administração passada e na atual. O processo de profissionalizar um possível sucessor tem suas vantagens, mas pode confrontar a cultura organizacional da empresa, embora seja apenas uma dificuldade de aceitação nas mudanças que acontecem repentinamente. A profissionalização traz segurança ao sucessor para desenvolver uma liderança justa e racional, em primeiro lugar para o bem estar da empresa, posteriormente o da família e de todos os profissionais envolvidos nesse processo. Diante dessas circunstâncias, este estudo teve como objetivo pesquisar sete empresas localizadas no município de Castanheira – MT, onde foram levantadas as hipóteses de estarem ou não preparadas para transmissão de poder de suas empresas a filhos, familiares ou a outros profissionais. Para obter informações precisas foram aplicados questionários com perguntas e respostas fechadas para que possa concluir os resultados de forma objetiva. Após a aplicação do questionário pode-se verificar nas análises da pesquisa que as empresas do município de Castanheira – MT, não estão preparadas para transferir o poder de administração a seus futuros sucessores e que outros nem possuem sucessor, embora tenha ficado claro na pesquisa a preocupação com o futuro de suas empresas e a quem irão suceder.

PALAVRAS- CHAVE: Sucessão Empresarial, Processo, Profissionalização.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade 56

Gráfico 2 - Gênero 57

Gráfico 3 – Nível Educacional 58

Gráfico 4 – Classificação das Empresas 59

Gráfico 5 – Setor de Atuação da Empresa 60

Gráfico 6 – Faturamento Anual 61

Gráfico 7 – Sucessão Empresarial é: 62

Gráfico 8 – Você já pensou na sucessão de sua empresa? 63

Gráfico 9 – Como pretende que a sucessão de sua empresa aconteça? 64

Gráfico 10 – Você já tem ou já pensou em um sucessor para sua empresa futuramente? 65

Gráfico 11 – Quais são os requisitos mais importantes que a pessoa que irá assumir a empresa deve possuir? 66

Gráfico 12 – Se a sucessão fosse hoje, você aceitaria as possíveis mudanças sugeridas pelo seu sucessor? 67

Gráfico 13 – Mesmo após a sucessão, você pretende continuar na empresa? 68

Gráfico 14 – Já pensou em contratar um profissional com formação superior para administrar sua empresa, sem ser da família? 69

Gráfico 15 – Em sua opinião. Qual seria a melhor forma de se organizar para uma futura sucessão? 70

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Classificações das Empresas:.....26

Tabela 2 – Empresas participantes da pesquisa:.....54

LISTA DE ABREVIATURAS

ASME - Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ME - Microempresa

EPP - Empresa de Pequeno Porte

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

DARF - Documento de Arrecadação de Receitas Federais

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.2 OBJETIVOS 13

1.2.1 OBJETIVO GERAL 13

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA 13

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 13

1.5 JUSTIFICATIVA 14

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16

2.1. A ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DOS TEMPOS 16

2.2 CONCEITUAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES 21

2.3 TIPOLOGIAS DAS ORGANIZAÇÕES 22

2.3.1 ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS 23

2.3.2 ORGANIZAÇÕES COMERCIAIS 23

2.3.3 ORGANIZAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 24

2.3.4 ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS 24

2.3.5 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS 25

2.4 CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES 25

2.4.1 EMPRESAS DE GRANDE PORTE 26

2.4.2 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE 27

2.4.3 MICROEMPRESAS 30

2.5 FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E CLASSIFICAÇÃO JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES 31

2.5.1 SOCIEDADES INDIVIDUAIS 31

2.5.2 SOCIEDADE ANÔNIMA 32

2.5.3 SOCIEDADE LIMITADA 33

2.6 EMPRESAS FAMILIARES E AS DIFERENÇAS EM RELAÇÃO COM AS EMPRESAS NÃO FAMILIAR 34

2.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR 38

2.8 SUCESSÃO EMPRESARIAL 40

2.9 O DESAFIO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES 41

2.10 O PROCESSO DE TRANSIÇÃO OU SUCESSÃO 44

2.11 A EMPRESA FAMILIAR E O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO 48

3. METODOLOGIA 51

3.1 QUANTOS AOS FINS 51

3.1.1 PESQUISA DESCRITIVA 51

3.2 QUANTOS AOS MEIOS 51

3.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA 52

3.3 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA 52

3.3.1 PESQUISA QUANTITATIVA 52

3.3.2 PESQUISA DE CAMPO 53

3.4 UNIVERSO 53

3.4.1 AMOSTRAGEM 54

3.4.2 COLETA DOS DADOS 54

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS 54

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 55

5. CONCLUSÃO 71

REFERÊNCIAS 74

ANEXOS 76

1. INTRODUÇÃO

Dentre as várias dificuldades enfrentadas pelas empresas de todos os ramos de atuação, de classificação e porte, verifica-se de forma muito impactante o problema de transferir o poder de sua empresa a um sucessor.

Dessa maneira, busca-se identificar por quê o momento de sucessão não é pensado e muito menos planejado por uma grande parcela de empresas. É um fator determinante para a continuidade das organizações, pois é um momento em que os criadores precisam analisar a quem devem transferir o poder de gestão, quer seja da família ou não.

De forma geral, essa sucessão acontecerá e quando chegar o momento é preciso estar preparado para tal ocasião. Essa preparação encontra-se, comumente, em empresas profissionalizadas e que adotam normas de gestão bastante discutidas entre a equipe.

Diante desse contexto, surge a oportunidade de uma pesquisa junto aos empresários familiares, proprietários de micro e pequenas empresas do município de Castanheira - MT, questionando-os se os mesmos estão preparados para transferência do poder de gestão de suas empresas a outras pessoas.

Para tanto, este trabalho foi organizado da seguinte forma: no capítulo I foram abordados a introdução, os objetivos gerais e específicos, a problematização, hipóteses e a justificativa. O capítulo II, discute as teorias. No capítulo III, estará descrita a metodologia utilizada neste trabalho. No capítulo IV, apresentam-se os resultados dos dados colhidos, bem como a sua análise. Por fim, na última parte, apresentaremos as considerações finais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Pesquisar junto às micro e/ou pequenas empresas familiares da cidade de Castanheira - MT, buscando verificar qual nível de consciência destes sobre o processo sucessório empresarial.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discorrer sobre as modernas teorias que versam sobre gestão empresarial;
- Pesquisar as teorias que descrevem sobre a transição do poder nas organizações;
- Pesquisar junto aos gestores das micro e pequenas empresas da cidade de Castanheira – MT, buscando verificar qual nível de consciência destes sobre o processo sucessório empresarial.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Até que ponto os empresários gestores de micro e pequenas empresas do município de Castanheiras - MT, estão conscientes sobre o processo sucessório empresarial?

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado em micro e pequenas empresas localizadas na Cidade de Castanheira, no Estado do Mato Grosso e, abordou questões em relação a Sucessão empresarial, buscando entender até que ponto os gestores dessas organizações estão conscientes a respeito do processo sucessório.

1.5 JUSTIFICATIVA

O interesse em fazer este trabalho ocorreu, devido a curiosidade em saber como cada empresa familiar está lidando com a necessidade de atribuir suas funções empresariais a outras pessoas, bem como a dificuldade em escolher um gestor com nível esperado. Assim sendo, questiona-se da seguinte forma: Quando isso ocorrerá? Como Será? E a quem Será?

De acordo com a concepção metodológica deste estudo, verifica-se que essa transição poderá ser transferida de pai para filho, para algum familiar ou até mesmo para um administrador profissional. Apresenta-se ao tempo a resistência do fundador em se distanciar de seu negócio e obter confiança em relação a outra pessoa.

Espera-se com o desenvolvimento deste trabalho obter conhecimentos que servirão de base para lidar com esses conflitos e com as resistências que ocorrerão dentro da empresa, uma vez que o gestor instituidor não seja ou não esteja preparado para transferir sua gestão.

Em se tratando de delegação de poder, torna-se importante destarcar que não é uma tarefa muito fácil, principalmente, quando chegar o momento de decisão para a transição e os gestores não se encontrarem preparados e capacitados para transferir bens ou serviços a outras pessoas.

Uma das principais preocupações dos atuais gestores, vem sendo o segmento das normas e propostas de trabalho que são considerados adequados, em outras palavras positivos à empresa desde seu início até ocorrer a troca de um gestor.

Quando essa função é pré-destinada a um filho acaba se tornando mais prazeroso do que entediante, pois a família busca repassar seus bens, direitos e deveres. Já a transição da gestão para terceiros, ou seja, algum profissional da própria empresa que esteja capaz de assumir a função, torna-se mais complexa devido os possíveis conflitos de ideias.

A maior dificuldade está em aprender como lidar com os problemas ligados ao momento em que o fundador, que deu a vida pela empresa, tem que transferir responsabilidade do seu próprio ganho de toda uma vida a outras mãos.

Espera-se que este trabalho sirva de base para outros acadêmicos, futuros administradores e para atuais e futuros gestores, pois poderá haver muitas turbulências entre o conhecimento e ação de uma gestão para outra.

Este trabalho certamente servirá para relacionar a transparência das empresas ao se depararem com os valores culturais e patrimoniais, quando se tratado dos costumes pessoais e finanças. Algo que acarretará muitos pensamentos positivos e ou negativos para aqueles que se veem chegando perto dessa realidade e não buscaram preparo.

A pesquisa buscará encontrar informações que indicam qual é o grau de entendimento dos gestores para uma sucessão; o que se entende por sucessão; se já pensaram nessa futura sucessão; e se estão preparados para repentino afastamentos de sua gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DOS TEMPOS

A administração nasce com o surgimento das sociedades, vem desde os tempos mais remotos acompanhando sua evolução, desenvolvendo-se, e modificando-se na medida em que o desenvolvimento humano e as necessidades organizacionais se alteram.

A história nos mostra as transformações que a administração vem sofrendo ao longo dos tempos. No entanto, apesar da administração passar por modificações para acompanhar o próprio desenvolvimento humano, somente a partir do século XX, que surge as primeiras teorias sobre a administração.

Isso não quer dizer que antes do século XX, não existiram pensadores que estudaram os preceitos administrativos. Charles Babbage e Andrew Ure, escreveram na primeira metade do século XIX, as suas visões pessoais quanto à gestão de empresas. Faltava, contudo, a sistematização para as ideias desses pioneiros, tendo as suas obras um carácter essencialmente empírico.

Desse modo, foram as concepções desses percursores da administração que deu origem às primeiras teorias da administração no início do século XX, assim sendo surge a Teoria da Organização Científica do Trabalho, publicada por Frederick Taylor, que embora limitada, foi a primeira a tratar da sistematização do papel do administrador, o qual se preocupava estritamente com as tarefas físicas e a eficiência da produção.

A partir de então, eclode novas teorias como a de Henry Fayol (Teoria Clássica) e Max Weber (Teoria Estruturalista). Com isso, os estudos sobre a administração aprimoram-se surgindo outras teorias que estão divididas por períodos, conforme mostra o quadro abaixo:

Abordagens Clássicas					Abordagens Contemporâneas						
1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Administração Sistemática	Administração Científica	Burocracia	Gestão Administrativa	Relações Humanas	Administração Quantitativa	Comportamento Organizacional	Teoria Geral dos Sistemas	Teoria da Contingência	Gestão da Qualidade	Organizações Inteligentes	Reengenharia

Quadro 01 – Evolução do Pensamento Administrativo

Fonte: Littlejohn, Stephen W.

Administração Sistemática: Littlejohn (1978), descreve que a partir do que pensava Adam Smith acreditava-se que a administração das fábricas era muito ruim e, esse pensamento o ajudou a sistematiza-la buscando elaborar procedimentos e processos específicos que auxiliassem a coordenação dos esforços, a partir de operações econômicas, assessorias adequadas, manutenção de estoques e o controle organizacional.

Administração Científica: Cita Littlejohn (1978), que a partir da descoberta de Taylor, de que nas organizações a produção e o pagamento eram ruins e que existia um potencial enorme nas empresas que não era utilizado, (uma falha da administração sistemática), concluiu que as decisões administrativas eram assistemáticas e, assim, introduziu a teoria administrativa científica, que tinha como como abordagem principal, métodos que permitiam analisar o trabalho e a determinação de como terminar as tarefas produtivas com eficiência e, quando esta eficiência era alcançada, os trabalhadores ganhavam pagamentos extra pelo resultado alcançado e, dessa forma, ambos administração e trabalhadores se beneficiavam.

Burocracia: De acordo com Littlejohn (1978), esta teoria surge com Max Weber, que buscava demonstrar como a administração poderia ser mais eficiente e que Weber acreditava que com a burocracia seriam eliminados na organização os resultados diferentes, desde que os administradores possuíssem habilidades variadas, experiências e objetivos e que os cargos deveriam ser padronizados. Com isso, as regras e regulamentações padronizariam o comportamento e a autoridade dos gestores sobre as posições e não sobre os indivíduos, assim o sucesso viria como resultado.

Gestão Administrativa: Surge a partir da publicação do livro de Henry Fayol, em que relata suas experiências administrativas no qual adicionou as funções da administração: Planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, além de outros cartorze princípios. Denilson Nogueira em seu artigo a "*História da Administração"* relata que "A abordagem da gestão administrativa enfatizava a perspectiva dos altos administradores dentro da organização e sustentava que a administração era uma profissão e poderia ser ensinada".

Relações Humanas: Litlejohn (1978), escreve que esta abordagem deve muito às escolas de pensamento e que as ideias de Gilbreths (administração científica), Barnard e Follet (gestão administrativa), influenciaram o desenvolvimento das relações humanas entre 1930 e 1955 e, que na verdade, a abordagem das relações humanas surgiu de um projeto de pesquisa que começou com um estudo de administração científica. Chiavenatto (1983), descreve que a abordagem de relações humanas visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho, sendo que esta abordagem foi o primeiro a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador.

Administração Quantitativa: Nogueira, em seu artigo "*A História da Administração"*, descreve que esta abordagem surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, quando os militares planejavam aplicar técnicas matemáticas para defesa e problemas logísticos e, que após a guerra, corporações privadas constituíram equipes de especialistas em métodos quantitativos para lidar com as questões complexas que confrontavam a maioria das organizações.

Litlejohn (1978), enfatiza que esta abordagem ressalta a aplicação de análise quantitativa aos problemas e decisões administrativas e que auxilia o administrador a tomar decisões pelo desenvolvimento formal de modelos matemáticos do problema. Ainda de acordo com o mesmo autor, apesar da promessa que a administração quantitativa traz, os administradores não se baseiam nesses métodos como sendo a principal abordagem para a tomada de decisão.

Comportamento Organizacional: Jorge Fornari Gomes, Diretor de Recursos Humanos e Administração da *American Express* do Brasil, em seu artigo "*Comportamento Organizacional"*, relata que os estudiosos começaram reconhecer que a produtividade do trabalhador e o sucesso organizacional são baseados em mais coisas do que em satisfação de necessidades econômicas e sociais.

Chiavenato (1983), enfatiza que essa abordagem estuda e identifica as atividades de administração, promove a eficácia das atividades de administração e possibilita a eficiência do empregado por meio do entendimento da natureza complexa do indivíduo, do grupo e do processo organizacional.

Teoria Geral dos Sistemas: Pode ser definida como sendo um conjunto de objetos ou entidades que se interrelacionam para formar um único conjunto. Essa teoria foi elaborada pelo biólogo Ludwing Vom Bertaanfy voltada para área biológica, mas por sua metodologia passou a ser estudada e aplicada em diversas outras áreas, inclusive pela administração. Essa teoria possui alguns fundamentos específicos, cujos embasamentos permitem que a TGS possa ser aplicada em diversos campos. São eles: Hierarquia, auto regulação, controle, intercâmbio com o meio ambiente, Equilíbrio, Mudança e adaptabilidade e Equifinalidade.

Littlejohon (1978), descreve o seguinte sobre a Teoria Geral dos Sistemas:

> Um sistema é um conjunto de objetos com atributos que se interelacionam no meio ambiente para formar um todo único. O sistema possui qualidades de totalidade, interdependência, hierarquia, auto regulação, intercâmbio ambiental, equilíbrio, adaptabilidade e equifinalidade. (LITTLEJOHON, 1978 p. 46).

Teoria da Contingência: Esta teoria surgiu na década de 1960, com estudos realizados por Chandler, Lawrence e Lorsch e Woodward, e buscava identificar um modelo organizacional que servisse para alguns tipos de empresa. Nos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores, buscava-se explicações sobre a forma de agir das organizações face ao ambiente e ao contexto em que estavam inseridas.

Chiavenato (2011), declara que em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independente) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação é do tipo “se-então” e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

De acordo com o que descreve Chiavenato (2011), é possível dizer que nessa teoria as condições de ambiente é que causam transformações no interior das organizações. Ou seja, o ambiente explica o fenômeno organizacional. Há quem negue esta influência total do ambiente sobre a organização.

Gestão da Qualidade: Teoria elaborada por diversos autores como: Deming, Juran e Feigenbaun, após o período da Segunda Guerra Mundial e toma um formato que influenciou gestores de organizações em todo o mundo. Feigebau, (1961), assim definiu o TQC: Sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade e os esforços da melhoria da qualidade entre os diversos setores da empresa, com o objetivo de criar produtos/serviços com o máximo de eficiência e plena satisfação dos clientes.

De acordo com Barbalho (1996), em seu artigo "*Gestão pela Qualidade: Referencial Teórico"*, a Gestão da qualidade opera com ferramentas descritas como básicas e auxiliares. As ferramentas básicas, de acordo com a autora são: Fluxograma, Folha de verificação, gráfico de pareto, diagrama de causa e efeito, gráfico de tendências, histograma, carta de controle e gráfico de dispersão. Ainda de acordo com a autora, as ferramentas auxiliares são: Braistoring, Técnica nominal do grupo, diagrama de apresentação, análise de forças de campo, *checklist* e análise de capacidade de processos.

Organizações Inteligentes: Essa vertente teórica iniciou-se ao final da década de 1960, a qual tem como conceito o senso comum que reconhece a inteligência que possui a capacidade de identificar e resolver problemas que surgem no dia-a-dia das empresas. (COUTO; SOARES, 2004).

Ainda de acordo com os autores, essa teoria está centrada em três estratégias: Estratégia de enriquecimento da linguagem, estratégia de explicitação do conhecimento e a estratégia do desenvolvimento de sistema de informação.

Reengenharia: Essa teoria surgiu na década de 1990 e foi elaborada por Michael Hammer e James Champy. Se caracteriza por ser um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manter competitivo no mercado e alcançar as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades, tarefas e/ou processos.

Stair e Reynolds (2002), definem reengenharia como sendo "(…) um redesenho de processos, que envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização, objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização".

A reengenharia é tida como a estratégia de mudanças almejando tornar a empresa mais competitiva, utilizando medidas que modificam todas as operações e processos da organização. José Carlos Rodrigues Junior, em seu artigo "*Reengenharia"*, publicado na revista Sobre Administração em Junho de 2011, escreve que a reengenharia introduz mudanças significativas em três níveis gerenciais da organização, são eles: Gestão Operacional, Gestão de processos e Gestão de negócios.

Gustavo Periard (2009), destaca que a utilização desta ferramenta de gestão deve sempre primar por repensar e reinventar os procedimentos principais da organização, tais como: serviço prestado ao cliente, desenvolvimento de novos produtos, cultura organizacional, etc. Com o objetivo claro de aumentar a produtividade, através da redução de custos e do aumento do grau de satisfação do cliente.

2.2 CONCEITUAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES

A organização é um grupo formado por uma sociedade, ou seja, por seres humanos que passam a vida inteira convivendo com um tipo de estado organizacional, em outras palavras desde quando nascemos a forma como vivemos e até como trabalhamos estamos envolvidos pela organização.

Organização são sistemas interligados dentro da empresa que especifica a direção e desenvolvimento de uma atividade ou função, entre o humano e o trabalho. A organização é uma empresa que deve ser orientada e organizada.

Esse processo de organização são: a estrutura organizacional, divisão de trabalho, departamentalização, coordenação e especialização de tarefas. De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 224):

> - Estrutura organizacional: a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas;
> - Divisão de trabalho a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo;
> - Departamentalização: agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas;
> - Coordenação: integração das atividades realizadas pelas partes separadas de uma organização, para alcançar objetivos organizacionais.
> - Especialização de tarefas divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 224).

Tudo o que nos propomos a fazer, alguma tarefa, atividade ou qualquer atitude tomada em forma de ação e desenvolvimento se caracteriza como organização. Esse tipo de processo envolve toda uma estrutura organizacional em cumprimento das tarefas estabelecida. Para Mayntz (1980, p. 47):

> A estrutura organizacional baseia-se como 'formações sociais articuladas, em sua totalidade, com um número necessário de membros. Têm funções internas diferenciadas, possuem, de maneira consciente, fins e objetivos específicos e estão ordenadas de forma racional, pelo menos intencionalmente, tendo em vista o cumprimento desses fins e objetivos'. (MAYNTZ, 1980, p. 47).

O fato se baseia, integralmente, na estrutura de uma organização e juntando-se a fatores relevantes os quais buscam identificar a realidade e necessidade do primeiro momento da organização, como o primeiro planejamento que busca atingir seus objetivos e metas propostos pela administração.

As organizações são fundadas por grupos de pessoas que se propõem a promover funções dentro de uma empresa para o seu bem próprio, assim como, das pessoas que fazem parte dessa sociedade corporativa, apoiadas por uma cadeia de comando.

> A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem subordina a quem. A cadeia de comando, também denominada cadeia escalar, baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior. (CHIAVENATO, 2003, p. 84).

2.3 TIPOLOGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são partes fundamentais para o desenvolvimento global, fator responsável por tal sucesso que vem acompanhado de vários setores envolvidos na realização do sucesso dessas empresas, bem como: organização industrial; organização comercial; organizações de prestação de serviços; organizações religiosas e organizações sociais. De acordo com Chiavenato (2005, p. 42):

> As empresas existem para produzir algo e prestar algum serviço à sociedade. Na realidade, as empresas são organizações destinadas à produção de alguma coisa. Existem vários tipos de empresas, de acordo

> com seu ramo de atividade. Elas podem ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços. (CHIAVENATO, 2005, p. 42).

2.3.1 ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

As organizações industriais são referências em organização, pois nelas ocorreram os principais desenvolvimentos sobre estudos e pesquisas para o melhoramento das organizações. Foram desenvolvidas importantes pesquisas sobre o melhor aproveitamento da produção industrial. O trabalho dessa pesquisa foi verificar a melhor forma de aproveitar o tempo, movimentos, desperdícios de ações que causariam prejuízos e atrasariam a produção final. A qualidade era desenvolvida junto a esses vários processos para obter uma produção rápida, prática e eficaz.

As empresas industriais são importantes porque trazem um equilíbrio financeiro para a sociedade e para o mundo, pois através da produção gira as organizações. No que se refere a desenvolvimento, as organizações industriais buscam aprimorar e intensificar sua produção, para trazer ao mercado produtos de qualidade e acessíveis a todos.

> Empresas industriais são as que produzem bens de produção mediante a transformação de matérias primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas industriais que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos consumidores finais, enquanto aquelas que produzem bens de produção são geralmente fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais. As empresas industriais abrangem desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas. (CHIAVENATO, 2005, p. 43).

2.3.2 ORGANIZAÇÕES COMERCIAIS

As organizações comerciais são empresas que levam o produto ao consumidor final, esse consumidor pode ser físico ou jurídico, nas quais duas formas de vendas podem ser feitas nesse caso. A finalidade das organizações comerciais é trabalhar com negociações e vendas diretas ou indiretas. A organização direta é a que vende o produto ao cliente para consumo final e a organização indireta é a que distribui o produto a outras organizações que realizam essa venda ao consumidor final.

Conforme Chiavenato (2005, p. 44), “são empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista)”.

2.3.3 ORGANIZAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As organizações prestadoras de serviços podem ser classificadas como pessoa física ou jurídica. Em relação a essas prestadoras de serviço, destaca-se que não há nenhuma ligação legal de contrato de trabalho, ou seja não têm direitos trabalhistas, ela apenas consta o contrato da prestação do serviço, no qual inclui o tempo de serviço e o valor a ser recebido.

A empresa ou pessoa que trabalha com a prestação de serviço, têm a obrigação de assumir todos os riscos, apesar de não possuir vínculo nenhum com o contratante. Para ser uma prestadora de serviços é necessário ter dependência financeira, subordinação. Nesse caso, o prestador de serviço recebe ordens de seu contratante, firmando as vontades de serviços a serem feitos, pessoalidade e continuidade.

Segundo Chiavenato (2005, p. 44), “são empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção, etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionais”.

2.3.4 ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

A organização religiosa é jurídica e de direito privado, é formada por pessoas física ou jurídica que seguem uma determinada religião segunda suas crenças e sua cultura. Tem direito próprio que determina suas atividades e suas oranizações. Essas organizações religiosas se enquadram para qualquer tipo de religião.

De acordo com Monello, (2014):

> A organização religiosa é uma pessoa jurídica de direito privado constituída por pessoas físicas ou jurídicas que professam uma religião segundo seus ditames religiosos e sob a perspectiva de uma fé, na vivência do culto divino, de um carisma, de uma ideologia, de uma filosofia de vida que lhes forneça o fundamento para suas iniciativas religiosas, educacionais, assistenciais e outras. Elas são resultado da confissão e vivência da fé de

> seus membros ou integrantes. Na perspectiva religiosa, a fé deve ser vista como um dom, uma dádiva da bondade de Deus concedida ao homem. (MONELLO, 2014).

O código civil defende o direito das organizações religiosas e não os das religiões em particular, independente de qual seja, a lei serve para abranger a todas como uma organização.

Cada organização religiosa tem suas características próprias. Elas organizam suas atividades e suas leis culturais de acordo com seus princípios. Elas não têm finalidade de uso financeiro, o que não quer dizer que elas não possam desenvolver atividades beneficentes ou culturais dentro da organização religiosa para a sociedade.

2.3.5 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

As organizações sociais existem para promover a ação social. Esse tipo de ação social é criado para desenvolver serviços comunitários e trabalhos beneficentes à favor da sociedade. O papel dessas organizações sociais é de promover recursos com o intuito de arrecadar fundos para a realização desses serviços de ajuda. Portanto, o interesse dessas organizações é o bem estar da comunidade, pois contam com a ajuda do poder público que disponibiliza benefícios, tais como as isenções fiscais e dotações orçamentárias.

Para que não houvesse fraude nesse tipo de entidades, criaram uma nova lei qualificando-as nos requisitos de entidades beneficentes. De acordo com Azevedo (1998):

> Nos termos da Lei federal n° 9.637, de 18.5.1998, o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sociais sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos previstos nesse mesmo diploma. (AZEVEDO, 1998).

2.4 CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com o site do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES), as classificações das empresas se apresentam da seguinte maneira:

Tabela 1 – Classificações das Empresas:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2004)

As empresas podem ser classificadas como micro, pequenas, médio e grande porte de acordo com sua arrecadação anual, assim os números dos faturamentos determinam o seu tamanho e como se encaixam na atual decorrência.

Segundo Longenecker et al (1997, p. 27) “especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes”. Desse modo, Chiavenato (2005, p. 45) assevera que:

> Quanto a seu porte, as empresas podem ser classificadas em grandes, médias e pequenas segundo critérios universalmente aceitos, como o número de empregados, o volume de vendas, o valor dos ativos, o volume de depósitos etc. Governo, bancos e entidades de classe utilizam critérios variados para classificar as empresas de acordo com o seu tamanho, para efeito de registro, isenções, apoio técnico, obtenção de crédito, etc. (CHIAVENATO, 2005, p. 45)

2.4.1 EMPRESAS DE GRANDE PORTE

As empresas de grande porte vem se destacando cada vez mais no mercado. Seu crescimento se dá devido a grande arrecadação financeira, a qual envolve vários fatores predominantes para seu sucesso, embora tenha uma grande luta com a concorrência. Diariamente essas empresas veem buscando se destacar com produtos e serviços diferenciados e podendo contar com uma vantagem financeira mais envolvente em se tratando dos seus arrecadamentos.

Essas empresas recebem uma atenção diferenciada do governo quando referido a sua grande produção e altos negócios lucrativos que geram uma grande

uma contribuição de impostos. Mas por se tratarem de grandes negócios, essas empresas estão lidando com algumas dificuldades em relação à burocracia, as mudanças e a competitividade.

> As grandes corporações e conglomerados desdobraram-se e subdividiram-se em pequenos negócios para que pudessem sobreviver em um mundo de mudança e competitividade, bem como para se esquivar das amarras burocráticas do gigantismo empresarial. (CHIAVENATO, 2005, p. 39):

Mesmo com as dificuldades da burocracia as grandes empresas se destacam pela sua evolução e seu desenvolvimento pelo fato de destacar um papel fundamental no tratamento com seus consumidores e sua equipe de trabalho.

Um dos fatores que intrigam, mas ao mesmo tempo destaca as grandes empresas das outras é o fato de as empresas estarem reduzindo o quadro de funcionários, entretanto o que a diferencia positivamente ela das outras é o plano de carreira e os benefícios planejados para que o funcionário ofereça serviços de qualidade e tenha mais compromisso e prazer em prestar seus serviços a empresa.

2.4.2 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

As empresas de pequeno e médio porte vem cada vez mais ganhando espaço no mercado. Nota-se que aos poucos elas estão se destacando, resumindo os fatos, um terço das pequenas empresas começaram ou ainda continuam tendo a família relacionada à empresa, porque é mais provável se começar um negócio com terceiros ou alguém da família.

Embora os olhares da sociedade seja pouco minucioso em relação à pequena empresa, para Longenecker et al (1997, p. 27) “as pequenas empresas, embora sejam menos conspícuas (notáveis) são um componente vital de nossa economia”.

Existem várias descrições sobre empresas no mercado, ainda mais quando relacionado a seu tamanho, seja ele de pequeno porte, médio porte e grande porte, vale citar nesse subtema que algumas começaram pequenas e se tornaram grandes, já outras começaram pequenas e se tornaram medianas. De acordo com Longenecker et al (1997, p. 27) “a empresa é caracterizada pequena quando comparada a uma maior, mas “grande” comparada a menores”. Essas pequenas

empresas beneficiam muito a economia local e traz muita interação entre a relação cliente e proprietário.

A pequena empresa tem como diferencial a relação direta com o cliente, existindo um elo a mais, porque o proprietário ainda se faz presente dentro do estabelecimento e procura desenvolver todos os papeis de um bom administrador.

Longenecker et al (1997, p. 28), relata como são baseados os critérios de tamanho de uma empresa:

> Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios. Exemplos de critérios usados para medir tamanho são: número de empregados; volume de vendas; valor dos ativos; seguro da força de trabalho, volume de depósitos. O primeiro critério listado – o número de empregados – seja o parâmetro mais usado, o melhor critério em qualquer caso dado depende do propósito do usuário. (LONGENECKER et al, 1997, p. 28).

As pequenas empresas são vistas como uma geração de emprego, dando oportunidade de um primeiro serviço ou até mesmo a empregados já experientes. A diferença entre a geração de emprego mais acirrada da pequena empresa dar-se pelo desenvolvimento que vem se caracterizando entre elas, pois essas empresas buscam melhorar seus atendimentos e expandir o seu tamanho. Nesse contexto Longenecker et al (1997, p. 34) afirma que:

> A pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. De fato, parece que as empresas criam a “parte do leão” dos novos empregos, às vezes acrescentando empregos enquanto as grandes corporações estão “achatando” e demitindo funcionários. (LONGENECKER et al, 1997, p. 34)

Aos olhos da sociedade existe certo preconceito em relação ao pequeno, pois comparado ao médio e ao grande porte os indivíduos se sentem inseguros em fazer parte da pequena empresa, mas comparadas as outras, elas buscam dar mais segurança e estabilidade em relação ao trabalho, buscam, também, maior comprometimento com seus funcionários procurando utilizar da lealdade para poder atender melhor as necessidades da empresa.

Nesse contexto, a pequena empresa é fundamental para o crescimento de qualquer tipo de ação econômica, seja ela instituída em qualquer tipo de atividade,

essas veem se destacando pelo fato de contribuir para o desenvolvimento e crescimento satisfatório de uma sociedade.

Para Longenecker et al (1997):

> É incorreto falar de pequenos empreendimentos como um grupo uniformemente ativo e em expansão. É melhor pensar neles como uma grande coleção de sementes, algumas das quais germinam e se tornam plantas grandes. Seu potencial de criação de empregos flui de alguns, e não de muitos. (LONGENECKER et al*,* 1997, p. 35).

Ainda recorrendo a Longenecker et al (1997, p. 35) “nem todas as pequenas empresas crescem em nível constante”. Partindo dos primeiros princípios, os quais mencionamos apenas das qualidades que a pequena empresa oferece aos indivíduos e a sociedade em geral, temos que lembrar que nem todos os casos são de sucesso e que o crescimento constante de desenvolvimento ou expansão dessas empresas é “baseado em uma pesquisa David L. Birch, que de 12% à 15% de todos os pequenos empreendimentos geram a maior parte do crescimento”. (LONGENECKER) et al (1997, p. 35). Isso não quer dizer que exista uma uniformidade de ideias generalizada para administração dessas empresas, podendo de forma cada uma ter um resultado diferenciado, de acordo com as decisões implantadas e como foram aceitas pelos membros da mesma.

A vantagem da pequena e média empresa comparada as grandes empresa, segundo Chiavenato é que:

> A pequena e a média empresa conseguem, com maior facilidade, satisfazer à necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade. “*Small is beautiful*” é o que dizem para conotar que as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as entidades impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, aquelas que proporcionam empregos mesmo em situações de recessão. Enquanto as grandes empresas estão se desdobrando em pequenas unidades de negócios para poderem sobreviver, as médias e as pequenas estão irradiando vitalidade por todas as partes do mundo. (CHIAVENATO, 2005, p. 39).

2.4.3 MICROEMPRESAS

As microempresas estão ganhando espaço no território comercial, tendo o apoio do governo para sua regulamentação e até mesmo ajuda de custo para o seu melhoramento.

> A lei n° 7.256, de 27 de novembro de 1984, instituiu o Estatuto da Microempresa (com alterações feitas pela Lei n° 8.383, de 30 de dezembro de 1991) para efeito de incentivo e facilidade operacionais das empresas de minúsculo porte e das que alcançam um faturamento anual dentro dos limites definidos por lei. (...). Em virtude de seu minúsculo porte, a microempresa tem vantagem de precisar de poucos documentos e papéis relativos aos negócios realizados. Os deveres legais são bastante simplificados. (CHIAVENATO, 2005, p. 47).

Esses empreendimentos contam também com cursos e consultorias do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para que possam se manter no mercado por mais tempo do que vem se mantendo.

A falta de preparo e experiência são um dos fatores que dificultam o avanço da empresa principalmente nos primeiros anos, além da parte financeira não ajudar, os ganhos são parcialmente usados com gastos sem explicações nos livros de caixa dos principiantes.

Umas das vantagens das microempresas é o apoio do governo e seu tratamento diversificado para a legalidade e os projetos que o governo implanta para destaque de crescimento econômico e social destas empresas, começando pelos cursos gratuitos que atende desde a implantação da empresa até após venda.

A microempresa não precisa de escrituração dos livros fiscais e sua contabilidade pode ser feita pela própria empresa ou pelo contador, se preferível. No mais, a microempresa conta com todos os outros métodos legais utilizados pelas outras empresas como “recolher o INSS de seus empregados, a parcela do empregador, o FGTS, o DARF retidos nos pagamentos dos empregados e/ou salários e a contribuição da empresa ao INSS”. (CHIAVENATO, 2005, p. 48).

2.5 FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E CLASSIFICAÇÃO JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES

As formas de gestão são classificadas em sociedade individual, sociedades anônimas e sociedade limitada abaixo estão descritos cada uma delas.

> As empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos. Do ponto de vista jurídico, as sociedades empresariais podem ser classificadas em duas formas jurídicas básicas: o empresário e a sociedade empresária. A primeira forma é representada por um único proprietário; a segunda é decorrência da associação de duas ou mais pessoas, que constituem uma entidade com personalidade jurídica distinta daquela dos indivíduos que a compõem. (CHIAVENATO, 2005, p. 89).

2.5.1 SOCIEDADES INDIVIDUAIS

A empresa individual é assim denominada pelo fato de contar com um único proprietário o responsável geral e o único a participar dos lucros. Esse tipo de empresa é o meio mais simples e barato de começar um negócio e não tem necessidade de prestar conta a nenhum sócio, acionista, diretor ou funcionário graduado.

Todavia ao contrário de outras empresas, a empresa individual deixa de desfrutar de algumas vantagens de formas jurídicas segundo o que afirma Longenecker et al (1997, p. 279):

> Não há limites nas responsabilidades pessoais do proprietário; um proprietário tem responsabilidades ilimitadas. Isso significa que os ativos pessoais do proprietário fora dos negócios podem ser tomados como credito se a empresa falir. Além disso, os proprietários não são empregados e não podem receber alguns dos benefícios extras com isenção de impostos usualmente oferecidos pelas sociedades anônimas – por exemplo, seguro e planos de saúde. (LONGENECKER et al,1997, p. 279)

Nesse tipo de empresa quando o fundador, o seu proprietário morre automaticamente ela deixa de existir juridicamente, por isso ele teria que deixar um testamento para os herdeiros ou uma procuração para algum executor de confiança dar continuidade às atividades da empresa até os herdeiros poderem assumir ou vender essa empresa, afinal como é instituída uma empresa individual ela conta com um único dono que responde legalmente pelos ativos e as obrigações da empresa.

Nesse caso um procurador executor seria de bom uso nas atribuições da tarefa até o determinante processo de tomada de decisão entre vender ou dar continuidade a empresa.

De acordo com as decorrências das atividades da empresa torna-se necessário o treinamento de um funcionário da organização por meio de contrato jurídico para que possa assumir a direção da empresa em caso de acidente, evitando o fim da empresa por falta de gestor.

2.5.2 SOCIEDADE ANÔNIMA

A sociedade anônima é assim denominada por se tratar de uma negociação em ações, esse tipo de negócio gera resultados financeiros positivos para o proprietário somente a partir da tomada de decisão dos diretores e representantes. Desse modo, o contato das ações é indireto, o dono apenas acompanha os resultados obtidos e participa do crescimento financeiro. Ele apenas entrar em negociação direta para vender suas próprias ações a terceiros ou com interesse em adquirir mais ações, mas não participa de nenhuma tomada de decisão direta.

> A sociedade anônima é uma criação de estado, sendo enquadrada em suas leis. Sua força de vida é independente da vida de seus proprietários (acionistas). É a sociedade anônima, e não seus proprietários, que deve pagar as dívidas contraídas pela sociedade. Seus diretores e representantes atuam como agentes para garantir o funcionamento da sociedade segundo a lei. (LONGENECKER et al, 1997, p. 284).

Um dos exemplos desse tipo de sociedade anônima é a Petrobras, funciona de acordo com a quantia que deseja investir, o pretendente, futuro associado, estabelece a quantidade a ser investida e o quanto a ser obtido. Depois da compra dessas ações ele acompanha o mercado financeiro e a receita de vendas, contando então como um levantamento de seus investimentos. Isto é se as vendas sobem, automaticamente as ações são valorizadas alterando positivamente valor que se foi pago inicialmente e se caírem o mesmo propósito é referido no valor atual, ou seja, esse mercado é cheio oscilações e a forma de ganhar dinheiro com esse negócio é aproveitar a alta das ações e vende-las quando o mercado estiver propício as vendas e preços elevados.

Outra forma específica na sociedade anônima é que o acionista não participa e nem toma nenhum tipo de decisão ou opinião, essa participação societária é indireta sem envolvimento pessoal é um risco e um investimento regulado por organizações privadas e/ou governamental.

De acordo com os princípios básicos da sociedade, existe também outra forma de sociedade em ações, destacada atualmente nas grandes empresas são os acionistas majoritários que contam com a maior fatia das ações da empresa e sua participação é direta com direito em votação nas tomadas de decisões ou as que podem mudar o destino da empresa, esse tipo de ação é chamadas de assembleias.

> A sociedade anônima: é a sociedade por ações utilizada por grandes empreendimentos pelo fato de conferir maior segurança aos seus acionistas por meio de regras mais rígidas; o capital é dividido em ações e cada sócio ou acionista responde somente pelo preço de emissão das ações que adquiriu; rege-se pela Lei n° 6.404/76 e, nos casos de omissões, pelo Novo Código Civil; a sociedade anônima não sofreu alterações pelo Novo Código Civil. (CHIAVENATO, 2005, p. 97).

2.5.3 SOCIEDADE LIMITADA

A sociedade Limitada representa uma sociedade com um ou mais sócios. Esse tipo de sociedade se limita entre uma negociação de sócios e capitais, nessa negociação é discutida como se realizará essa integração das partes interessadas.

Este tipo de sociedade é dado como “sócio solidário”. Explicando melhor essa sociedade, ela se refere a uma ajuda de custo para a empresa é como se um indivíduo comprasse ações dessa empresa, mas nesse caso ele é um comprador indireto, o mesmo não tem nenhum vínculo de atividades a exercer, o comprador entra com o dinheiro e fica responsável pela dívida da empresa, como se fosse um capital de giro, o indivíduo participa dos lucros e dos prejuízos da empresa, mas não coloca em risco nenhum bem pessoal, ou seja, caso a empresa se endividar ele não corre o risco de perder seu patrimônio, ou investimentos em seu nome, por causa da divida dessa sociedade.

Para Longenecker et al (1997, p. 283):

> Os sócios com responsabilidade limitada serão assim considerados enquanto não tiverem um papel ativo na administração da sociedade”. Mas,

> “Se um sócio limitado se torna ativo na administração, perde sua responsabilidade limitada. (LONGENECKER et al, 1997, p. 283)

Dessa maneira, esse sócio passa a responder por todas as ações que a empresa sofrer, comprometendo seus bens pessoais, assim como os sócios diretos podem perder todo seu capital investido e seus bens por dividas da empresa.

Essa sociedade é formada a partir da assinatura dos órgãos estaduais responsáveis, as leis estaduais regulam essa forma de sociedade e asseguram a sua formalidade, protegendo a forma de sociedade feita entre sócios.

O sócio solidário participa dessa sociedade apenas pelo capital financeiro, como se ele tivesse comprado uma ação, nesse caso ele não participa de forma alguma das decisões da empresa, fica somente como uma ajuda solidária, entretanto, participa dos lucros e prejuízos de forma direta.

> (...) a omissão da palavra limitada implica a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores; a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social; é vedada a contribuição que consista em prestação de serviços (...). (CHIAVENATO, 2005, p.96)

2.6 EMPRESAS FAMILIARES E AS DIFERENÇAS EM RELAÇÃO COM AS EMPRESAS NÃO FAMILIAR

Algumas empresas, seja familiar ou não, surgem pelo fato de serem empreendedores ou por usarem experiências de trabalho para poderem montar seu próprio negócio. Existem vários fatores que levam alguém a abrir sua própria empresa, um deles é a busca pela independência financeira e a vontade de melhorar de situação e dar uma vida melhor a sua família.

Na maior parte dessas realizações em adquirir uma empresa, seja ela por uma ideia própria, ou por ser um ramo que já se tenha algum tipo experiência, como ser funcionário e abrir sua própria empresa, sempre haverá alguém da família envolvido nos negócios: o pai, um filho, a esposa, um tio, etc. Sempre haverá uma empresa, onde quer que seja, que tenha algum ente relacionado a empresa, podendo ser desde um sócio ou até mesmo um empregado.

Bueno et al (2007, p. 4) infere que a “empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva”.

> Da mesma forma, enquanto alguns autores propõem definições concretas sobre conceito de empresa familiar, outros se limitam a descrever quais são as características diferenciais em relação a outros tipos de empresas. No entanto, a maioria delas gira em torno de três aspectos que equivalem às três características que, servem para delimitar, na prática, as empresas familiares: a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa. (BUENO et al, 2007, p.4).

A empresa familiar é uma base que constitui um valor econômico significativo para o mundo mesmo não sendo comprovada, desse modo pesquisas destacam as empresas familiares como grandes constituintes financeiras com crescimento constante no mundo empresarial.

> Embora não existam números precisos, não há dúvida de que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande porte da economia do mundo. O que há são apenas estimativas, tanto na Espanha e no Brasil, como em outros países, mas todas elas coincidem em um ponto fundamental: a maioria das empresas privadas é familiar e o peso delas na economia é esmagador. (BUENO et al., 2007, p.16)

Outro fator importante que difere nas classificações das empresas é o seu tamanho, o ramo de atividade e o tempo. Sua classificação jurídica se dá conforme seu porte e a pesquisa geográfica de campo foi especificado como o melhor ambiente e localidade para promover as atividades da empresa.

Isso não quer dizer que as empresas familiares sejam comparadas com micro ou pequenas empresas pela forma como surgem ou pela proporção de seu tamanho.

> No entanto, as empresas familiares não devem ser confundidas com as pequenas e médias empresas. As empresas familiares podem ser grandes, médias e, claro, pequenas. Do mesmo modo, a oposição entre empresas familiares e multinacionais é também uma simplificação sem sentido. Cada vez mais empresas familiares são multinacionais e poderiam ser classificadas como corporações multinacionais. (BUENO et al, 2007, p. 19).

Para Longenecker et al (1997, p. 135), “O fundador de uma empresa frequentemente deseja passá-la para um filho ou uma filha. Como resultado, a propriedade pode permanecer na família durante duas, três ou mais gerações”.

É destacada como empresa familiar quando envolve duas ou mais pessoas com algum tipo de parentesco, esses são responsáveis pelo funcionamento dessa empresa dedicando todo o tempo ou parte do tempo para o desenvolvimento das funções nessa empresa.

> Falar de uma empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa. A natureza e a extensão desse envolvimento variam. Em algumas empresas, os membros da família podem trabalhar em tempo integral ou parcial. Em um pequeno restaurante, por exemplo, o empreendedor pode trabalhar como recepcionista e gerente, a esposa pode fazer a contabilidade e os filhos podem trabalhar na cozinha ou servindo. (LONGENECKER et al, 1997, p.135)

Para Bueno et al (2007, p. 6), “tais autores afirmam que o importante não é o fato de uma empresa ser ou não familiar, mas sim o grau e a forma de comprometimento e influência de uma família sobre uma determinada empresa”.

Conforme Longenecker et al (1997, p. 136), “a empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa. Embora seja instituições separadas, cada uma com seus membros, metas e valores próprios, são levadas a uma condição de superposição nos negócios”.

De acordo com Bueno et al (2007, p. 5):

> Propriedade, gestão e continuidade parecem ser elementos definidores da natureza familiar de uma empresa. Nesse sentido, enquanto alguns autores consideram que uma empresa é familiar se a propriedade pertencer à família (Landsberg, Perrow e Rogolsky, 1998; Barry, 1989), outros consideram que o controle da propriedade, mesmo sendo necessário, não é suficiente para defini-la como tal e, assim, exigem alguma das outras duas características: a participação da família nas tarefas de gestão e direção da empresa (Gallo e Sveen, 1991; Barnes e Hershon, 1976; Church, 1996; Donckels e Frohlich, 1991) ou a intenção de transferir a empresa a futuras gerações (Ward, 1998; Gallo, 1995). (BUENO et al, 2007, p. 5).

Para Bueno et al (2007, p. 8) “a experiência da família na empresa refere-se a geração que iniciou a organização, muitos autores afirmam que para uma empresa ser caracterizada familiar é preciso haver a intenção de transferi-la a geração seguinte”.

No processo de decisão, o que é levado em consideração é o risco da decisão tomada e suas consequências para a empresa, o que torna esse processo mais difícil é que além das decisões adotadas há a questão de proteger o patrimônio familiar. Vemos isso claramente com a inferência de Longenecker et al (1997, p. 137):

> A interposição dos interesses da família e dos negócios complica o processo gerencial na empresa familiar. Muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família. Considere, por exemplo, uma sessão de revisão de desempenho entre um pai-chefe e um filho-subordinado. Mesmo com empregados que não são da família, as discussões de revisão de desempenho podem ser campos minados potenciais. As relações familiares aumentam consideravelmente a complexidade do processo de revisão. (LONGENECKER et al, 1997, p. 137)

A grande realidade é que entre negócios e família o que vem em primeiro lugar é a família, pois poucos são as pessoas que destruiriam uma família por negócios. Entretanto, “para que os negócios sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família”. (LONGENECKER et al, 1997, p. 137).

Nesse momento chega-se a hora de obter ajuda profissional para que possam desenvolver melhor os negócios limitando as interferências necessárias pelos interesses da família. Para que o relacionamento da empresa e família prossiga com resultados satisfatórios para ambos deve existir um equilíbrio, para que não tenham surpresas desagradáveis tanto nos negócios quanto na família.

A diferença entre uma empresa familiar de uma empresa não familiar é que a empresa não familiar é conduzida a risca por éticas que envolvem, apenas, o racional, seus planejamentos são conduzidos minuciosamente, como exige o protocolo. A empresa familiar deixa envolver suas necessidades pessoais com as profissionais, obtendo um conflito nessa junção de interesses próprios. Não que a empresa não familiar não conta com ganhos de capital próprio, mas a empresa familiar relaciona muito o emocional com o racional, obtendo atrito entre essas relações. No que tange essas relações Ricca (2007, p. 86) ressalta que:

> Os princípios familiares são por definição conflitante com os princípios empresariais. Na estrutura familiar o que se busca é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura

> empresarial o foco é atingir metas relativas à conquista de mercado e lucro. (RICCA, 2007, p. 86)

2.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Um dos pontos positivos para a empresa familiar é a presença constante da família dentro da empresa. Uma empresa familiar permanece constantemente no mercado superando crises que possam decorrer no caminho sem perder o foco e rumo e com uma possibilidade maior de enfrentar desafios com mais clareza e garra, afinal é seu patrimônio que está em jogo, neste caso as famílias costumam ficar mais unida para vencer os obstáculos que podem ocorrer.

Para Longenecker et al (1997, p.138) “os membros da família podem ainda sacrificar a renda necessária nos negócios. Em vez de retirar altos salários ou dividendos, eles permitem que tais recursos permaneçam nos negócios para as necessidades diárias”.

Outro fato importante que destaca a vantagem das empresas familiares é a propaganda vinculada à família empresarial que trabalha com mais responsabilidade e mais compromisso para atender seus clientes, muitas empresas buscam assimilar esse rótulo para confrontar seus concorrentes. As empresas familiares possuem três vantagens para a tomada de decisões nos negócios.

> 1. Preservar o clima no local de trabalho. Uma empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis mais elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que aqueles encontrados na corporação típica.
> 2. Enfocar o longo prazo. Uma empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais.
> 3. Enfatizar a qualidade. As empresas familiares há muito mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor. (LONGENECKER et al, 1997, p. 138).

A união das famílias contribui muito para a participação total de todos os membros dentro da empresa, através da força cultural.

Para Bueno et al (2007, p. 37), “pode-se comprovar facilmente que ela pode ter, por conta de sua própria natureza, dois grupos de forças que são essenciais e diferenciais para todo tipo de atividade empresarial: a união e o compromisso”.

Uma das características de sucesso de uma empresa quando referida familiar é a questão de ter total interação nos negócios, tendo às vezes até que sacrificar

seus ganhos salariais ou participação dos lucros para salvar ou contribuir para a saúde da empresa em um determinado momento.

A união que a família tem, principalmente, quando se trata de bens em comum é outra vantagem para o sucesso da empresa, destaca-se também a confiança uma característica que envolve o grupo tanto familiar quanto em qualquer outra empresa não familiar, a confiança é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa ou grupo. Outro fator importante que consta no processo de envolvimento de pessoas da família é o compromisso, parte fundamental para o prosseguimento dos negócios, pois trata-se da dedicação e comprometimento de todos perante as decisões e nas prestações de serviço. Para tanto, ve-se que,

> Por outro lado, se existem união e confiança, há facilidade na transmissão de informações e a sua compreensão, possibilitando intensa comunicação, espontânea e sem barreiras. Todos esses pontos são muito importantes em qualquer empresa, pois implicam a simplificação da elaboração da maioria dos aspectos básicos de sua organização, como a atribuição de responsabilidades, os delegação e os níveis de autonomia que lhes conferem os sistemas de informação e de controle, etc. (BUENO et al, 2007, p. 38).

As empresas familiares são consideradas fatores de satisfação no mercado em que atuam, em qualquer ramo ou outra atividade a empresa familiar conta com uma fatia de sucesso muito grande no campo competitivo, mais unidas e com princípios de cultura e racionalidade envolvidas no planejamento, essas empresas vem se destacando pela sua capacidade de alcançar o sucess, vencendo algumas fases determinante para o começo de um bom relacionamento dentro do local de trabalho tanto entre familiares quanto familiares com outros empregados .

Com um bom planejamento uma empresa familiar consegue chegar longe com suas metas pretendidas, mas existem as desvantagens como problemas de relacionamento, capacidade administrativa, econômica e a chegada hora da sucessão, um fator que muitas vezes fica dispersos dentro da empresa junto aos demais relacionados, concentrando toda a dificuldade de ordem e relacionamento ao legatário que vem chegando com novas metas, novos desafios e planos. Ainda segundo Bueno et al (2007):

> A confusão entre ser proprietário e ter a capacidade para dirigir [...]; A confusão dos fluxos econômicos [...]; A confusão dos laços afetivos, próprios da família, com os laços contratuais, próprios da empresa [...]; O

> atraso desnecessário da sucessão [...]; Considerar-se imune [...] (BUENO et al, 2007, p. 39).

A desvantagem da empresa familiar consiste nos métodos não utilizados para a verificação de um planejamento que possa ser simplificado e de acordo com as normas exigidas, casos que, muitas vezes, não são seguidos à risca.

Um caso conflitante que ocorre sempre na empresa familiar desfazendo a união é os casos de rivalidade entre parentes. Às vezes um pai pode ter dois ou mais e apenas um se interessar pelos negócios, mas pode ocorrer o contrário dois ou mais podem se interessar da mesma forma pelos negócios e colocar em risco o desenvolvimento da empresa em forma de conflitos pessoais, ou ideias que não conjugam as outras.

Uma família pode ter união, mas outras não, como desvantagens ou como vantagens temos que citar esse caso como primordial nas duas etapas, pois a união entre parentescos é muito bom para manter uma saúde estável da empresa, como a desunião pode obter um caos nos negócios. Esse caos não existe, somente, no momento de transição do poder, todo negócio que envolve a família é conflitante, pois existe uma dificuldade de relacionamento profissional entre laços sanguíneos.

2.8 SUCESSÃO EMPRESARIAL

A sucessão empresarial é o ato de ter a intenção ou precisão de transferir bens ou poderes de uma determinada empresa. Esse processo conta com vários fatores desenvolvidos por autores que facilitam o desenvolvimento desse processo para que se obtenham os resultados e objetivos pretendidos pela organização.

Essa sucessão pode ser atribuída para alguma pessoa que possua laços familiares com o fundador ou proprietário da empresa , podendo ser passada para filhos, irmãos ou outro tipo de parentesco e também pode ser transferida a terceiros podendo esta sucessão ser a algum profissional administrativo, não obtendo nenhum vínculo com a família.

A intenção ou o planejamento da sucessão depende da vontade das partes envolvidas quanto menos demorar para escolher o sucessor, e mais planejado for essa realização, menor será o risco da empresa de se decompor. O artigo sobre Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em empresas familiares, de Anais do I

Egepe, que para se ter sucesso no processo sucessório deve existir a separação de situações e diferenças entre os que serão selecionados para o cargo, não pondo em risco a saúde da empresa. Segundo informações do *site* http://www.anegepe.org.br que se refere a Associação Nacional de Estudos e Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas:

> Considerado um dos maiores consultores mundiais em empresas familiares, LANSBERG, apud BERNHOEFT (1996), ensina que o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa. Não se pode misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da empresa familiar, sob pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre os membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio. A sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem. (ANEGEPE)

2.9 O DESAFIO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

O primeiro pensamento daquele que passará por um processo de transmissão do poder é a qualificação e o cumprimento de todos os ideais previstos na administração passada ou surgida. Para a primeira problematização dos fatos a questão está na escolha e na capacidade de encontrar alguém capacitado para atingir as metas e os planos futuros de uma empresa familiar, embora seja muito difícil concordar com ideias diferentes e que venha dosoutros.

Existem dúvidas e medos de quem deixará seu posto ou cargo para entregar a mão de outro, a dúvida é se o sucessor conseguirá manter ou elevar os investimentos que surgiram.

A sucessão é prazerosa e ao mesmo tempo dolorosa, um pai de família ficaria muito orgulhoso de ter um filho que prosseguisse com seu trabalho, que pai não ficaria, mas ao mesmo tempo tensionado pelo fato da mudança, até mesmo os envolvidos dentro da empresa ficam ansiosos e pensativos sobre o futuro da nova direção da empresa.

Uma forma de resolver a situação de medo de capacidade para a sucessão, conforme Longenecker et al (1997, p. 146):

> Talvez a filosofia mais apropriada seja reconhecer o direito que os membros da família têm de provar a si próprios. Um período de teste pode ocorrer nos negócios de família ou em outra organização. À medida que os filhos se mostram capazes, ganham o direito de aumentar a sua responsabilidade de liderança. Se concluírem que os sucessores potenciais não dispõem de capacidade adequada para a liderança, a preservação dos negócios da família, e mesmo seu bem estar, exigirá que eles não sejam promovidos. A indicação de profissionais de fora competentes para esses cargos, se necessário, aumenta o valor da empresa para todos os membros da família que têm participação nos negócios. (LONGENECKER et al, 1997, p. 146)

Para o fundador da empresa o que conta não é só o valor financeiro quando se funda um negócio o que permanece além do dinheiro é um valor sentimental em relação à empresa, dois fatores muito envolvente para quem entregará sua cadeira de presidência.

> O filho pode ser ambicioso, possivelmente com boa educação formal, e ter visão nos negócios, frequentemente entra em conflito com a cautela do pai. [...] Na raiz de muitas dessas dificuldades está à falta de um entendimento claro entre pai e filho. Eles trabalham juntos sem um mapa mostrando para onde está indo. Os filhos no negócio, e também os cônjuges, podem ter expectativas de progresso que, em termos do pensamento do fundador, são totalmente irrealistas. O sucessor tende a sentir tais problemas de forma muito mais aguda que seu pai. Mas grande parte do problema poderia ser evitada se houvesse uma discussão profunda sobre o processo de desenvolvimento. (LONGENECKER et al*,* 1997, p. 149).

O desafio maior para a sucessão é quando o fundador não admite que está chegando a hora de pelo menos começar a planejar esta sucessão, este fator envolve mais o emocional do que o racional. Nesse caso, Bueno et al (2007, p. 227) adverte que:

> Alguns, inclusive, não concordam com a necessidade de planejar a sucessão e parece não querer se afastar. “Eu não vou sair. Vão ter que me tirar daqui”. A atitude desses empresários aumenta o risco de suas empresas fracassarem depois de seu afastamento ou falecimento, pois ninguém estaria preparado para assumir a direção e suportar a mudança. É compreensivo que os fundadores sejam resistentes em encarar as questões da sucessão. (BUENO et al, 2007, p. 227)

É totalmente difícil para o empresário ou empreendedor se imaginar longe de sua empresa, se afastar, aposentar-se, além de muito difícil existem os laços afetivos e emocionais que colaboram para essa luta contra o afastamento. Mesmo se preparando ou planejando essa fase da sucessão, não é simples a aceitação e a insegurança permanece como dificuldade atrapalhando esse processo de escolha e da sucessão.

> Quando as famílias começam a crescer, e existe a possibilidade de vários irmãos, ou primos, disputarem a chefia, é preciso usar uma regra preestabelecida para a escolha do futuro líder. A escolha deveria ser feita por mérito, e de forma democrática. Ninguém deve se tornar o chefe só por ser o mais velho, ou filho do atual chefe. Este possivelmente é o maior ponto de criação de conflitos nas empresas de família. (RICCA, 2007, p. 58).

Já para Bueno et al (2007, p. 244):

> Nem todos os filhos são iguais, nem todos têm por que querer trabalhar na empresa familiar. Se são pressionados imprudentemente a fazê-lo, mesmo de maneira indireta, corre-se o risco de prejudicar tanto a eles como a empresa familiar. (BUENO et al, 2007, p. 244)

Outro fato que pode ser um problema no departamento de recursos humanos se tornando um desafio para a empresa familiar e para a atual sucessão é a remuneração e a incorporação de novos membros da família para dentro da empresa, podendo causar a desmotivação para os indivíduos já integrados.

> A remuneração, por exemplo, costuma ser uma importante fonte de conflitos, quando são concedidos salários superiores a funcionários familiares, em detrimento dos não familiares, em cargos similares. Do mesmo modo, a incorporação das novas gerações familiares à empresa deve ser cuidadosamente planejada, visto que, se não for realizada com certa prudência e atenção, pode provocar graves conflitos entre os funcionários. (BUENO et al, 2007, p. 77).

Existem outras causas que geram aborrecimentos para toda uma empresa onde envolve pessoas, que é o que gera o conflito inevitável. O conflito inevitável não é um ponto negativo na empresa, mas está relacionada à vida empresarial e social. Evitar o conflito direto não é a melhor opção, pois quando impedido esse conflito, aparentemente aparecerá as divergências, cujas cisões ou ideias não serão resolvidos, tornando-se um problema maior no futuro.

A empresa familiar é complexa por mais que se tente entender, modificar, planejar e assimilar as regras, objetivos e características, não é fácil chegar ao topo, pois isso envolve um processo de mudanças que evolui de tempos em tempos, o melhor a fazer é tentar seguir essas etapas e aprimorar novas ideias com um diferencial próprio. Chegar ao topo muitos chegam, o difícil é se manter. Diante disso, percebemos que:

> A literatura sobre conflitos no mundo empresarial tem demonstrado que o conflito não é, em si mesmo, algo negativo. Ele é, na verdade, algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural. [...].O que ocorre é que esses conflitos ocultos tendem aumentar com o tempo, a se auto alimentarem e, cedo ou tarde, acabam explodindo, provavelmente no momento menos oportuno. Assim, partindo dessa ideia, é importante ressaltar a necessidade de controlar os processos de conflitos, mantê-los em níveis razoáveis e providenciar mecanismos adequados e legítimos para enfrenta-los e resolvê-los.(BUENO et al, 2007, p. 81).

Outra preocupação que surge dentro da organização é quando se refere às percepções e as expectativas que as pessoas buscam na empresa. A percepção se refere à capacidade, envolvimento e a experiência que a pessoa adquire com o tempo na empresa, isso faz com que ela espere um reconhecimento diferenciado dos demais, a isso denominamos de expectativa. Isto é quando alguém espera algo ou acontecimento e no decorrer do processo acontece algum imprevisto que impeça esta promoção, um aumento ou até mesmo uma sucessão. Para prevenir estes dois tipos de conflitos é indicado aumentar o nível de comunicação e *feed back*, não basta fazer a comunicação é preciso testar o que está sendo entendido pelo grupo, ou seja a informação tem que girar em torno da empresa e das pessoas.

2.10 O PROCESSO DE TRANSIÇÃO OU SUCESSÃO

A cultura da empresa tanto na familiar quanto a de uma empresa não familiar é uma dificuldade constante no processo de mudança, pois logo a empresa se desfaz de uma estrutura já formalizada para outra em processo de transformação. Essa parte de transformação de um novo líder, requer uma mudança desde imediato, após assumir a direção e essa mudança atinge toda a organização, desde pessoas aos processos de trabalho.

Conforme a empresa constituída em família tende a crescer, logo é necessário a ajuda de profissionais, a preocupação é a experiência em atingir novas áreas e expandir a empresa e às vezes as ideias de empreendedores só são sensatas no surgimento da empresa, mas não na expansão de mercado. Um profissional experiente tem mais perperctivas e visão de crescimento do que foi idealizado no começo pelo dono da empresa, sendo, desse modo, uma total preocupação na transição do poder a questão da mudança pela própria família ou

sucessor. Seria mais fácil aceitar a mudança de um profissional do que de um filho cheio de ideias.

Nesse caso, para a sucessão tem que ser feito um planejamento para que ocorra o seu processo. Esse plano de sucessão é dividido em partes e para que consigam resultados satisfatórios para a empresa é seguida algumas regras básicas para essa implantação de mudanças. Segundo Bueno et al (2007, p. 234):

> 1. Conseguir que todos os membros da família, inclusive o fundador da empresa, se comprometam a trabalhar no planejamento da sucessão.
> 2. Ajudar os familiares a deixarem de lado qualquer atitude competitiva entre eles e lhes ensinar maneiras construtivas de trabalharem juntos.
> 3. Executar um processo de planejamento que seja iniciado com uma declaração de missão e um plano estratégico.
> 4. Criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa;
> 5. Elaborar estruturas adequadas de orientação para a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa;
> 6. Estabelecer estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão.

Nesse sentido, o que se espera de um sucessor é a capacidade e vontade de exercer a continuidade da empresa, o não interesse por parte do sucessor dificulta um pouco as coisas dentro da necessidade de implantar métodos para esse processo.

Quando um filho leva jeito para os negócios e assume por competência e vontade o processo acentua-se, já quando não há interesse do filho em assumir a empresa e se o faz para agradar ao pai, a empresa corre um grande risco em sua estabilidade. Para formar um líder de empresa é preciso seguir algumas características descritas por Ricca (2007):

> - Conhecimento de setor. É preciso ter uma imagem clara de mercado, da concorrência, dos aspectos legais ligados ao setor.
> - Conhecimento básico do produto e de negócios. O futuro líder deverá conhecer a fundo produtos, as técnicas de fabricação, o suprimento das matérias primas cruciais, e ao mesmo tempo entender o mercado, os seus acionistas e suas necessidades.
> - Capacidade de liderança. O líder precisa saber motivar, inspirar, formar alianças à sua volta.
> - Autoconhecimento. Conhecer-se e compreender-se é essencial para um líder. Ele precisa saber quais são suas forças e fraquezas, onde pode agir sozinho, onde deve procurar apoio.
> - A vontade de exercer o papel. Infelizmente ainda acontece muito de o filho ir trabalhar com o pai simplesmente porque é isso que se espera dele. (RICCA, 2007, p. 56).

Para a formalização do processo de sucessão o que é proposto para quem assumirá o cargo é poder contar com um conselho administrativo dentro da empresa para que esse possa orientar o sucessor da melhor forma nas primeiras decisões e na continuidade do processo de desenvolvimento da empresa já planejada antes e tendo conselhos dessa equipe para a mudança que poderá vir a fazer no decorrer de seu legado.

De acordo Drucker (*apud* Ricca, 2007, p. 58), “a escolha do sucessor tem de ser confiada a uma pessoa que não pertença à família nem à empresa para que seja feita com total isenção”.

Para Bueno et al (2007), existem algumas regras no planejamento do processo sucessório a serem seguidas de acordo com cada situação.

> a) preservar a empresa; b) agir conforme os números; c) não evitar as decisões difíceis; d) planejar e administrar estrategicamente; e) conhecer a lei e obedecê-la; f) não ignorar nenhum detalhe; g) restringir-se ao programa; h) confie em sua intuição e em seu bom senso comercial; i) não acelerar demais; j) observar atentamente o ponto de equilíbrio; k) controlar o processo de transição; l) dite normas e estabeleça condições; m) normas são necessárias; n) a autoridade implica responsabilidade; o) marcos e postos de controle. (BUENO et al, 2007, p. 235).

Além de seguir características e fundamentos para a continuidade das atividades na empresa, o sucessor é preparado profissionalmente para atender as expectativas da família e da empresa.

Outro risco que poderá ocorrer para o desafio do novo sucessor é a divisão dos bens, como a divisão de herança. Geralmente acontece quando um pai tem mais de um filho e para não ser injusto com eles é feita a divisão dos bens em partes iguais, na maioria das vezes apenas o sucessor está envolvido na empresa e os outros não, isso dificulta o andamento da empresa, já quando todos estão envolvidos na empresa, fica fácil dar seguimento a administração.

Quando a empresa conta com outros membros da família, ou até mesmo membros não atuantes, nesse caso, os membros que não têm nenhum vínculo com a empresa na tomada de decisões importantes que envolvem o interesse de todos é feito uma assembleia para que todos possam compartilhar das informações e dar sua opinião ou decisão em forma de voto em concordância com os demais, até chegar a um resultado significativo para a empresa e para todos.

O gerenciamento do processo de sucessão é fundamental para que possa ser verificada todas as características e etapas necessárias para exercer o processo de sucessão, depois de planejado como seria feito esse processo e colocado em prática, torna-se necessário inspecionar a atuação do processo planejado.

Os conceitos desse gerenciamento é destacado por Longenecker et al (1997, p. 151):

> - O primeiro conceito relaciona-se à competência do pessoal profissional e gerencial. Uma empresa familiar não pode aceitar e suportar membros de família que sejam incompetentes ou que não disponham de potencial para desenvolvimento.
> - Segundo, a extensão de oportunidades para membros não pertencentes à família e quaisquer limitações sobre aquelas oportunidades deveriam ser verbalizadas. Eles deveriam ter de saber e não imaginar se podem aspirar à promoção a posições chave na firma.
> - Terceiro, o favoritismo em decisões do pessoal deve ser evitado. Se possível, a avaliação dos membros da família deve envolver o julgamento de não familiares, aqueles em posições de supervisão, membros não pertencentes ao conselho de diretores ou gerentes de outras empresas em que os membros da família trabalhem temporariamente.
> - Quarto, os planos de sucessão, as etapas no desenvolvimento profissional e as intenções a respeito de mudanças na propriedade devem ser desenvolvidos e discutidos abertamente. Os fundadores que reconhecem a necessidade de gerenciar o processo de sucessão podem elaborar planos cuidadosamente, em vez de deixar que o processo siga ao acaso.

Para qualquer negócio que tenha um único dono ou que envolva a família, ou sócios o indicado é trabalhar com transparência, tanto a parte financeira quanto ao planejamento estratégico. Quando se demonstra os resultados obtidos e precisos fica mais fácil de interpretar a necessidade da empresa e qual direção tomar, isso engloba todos os comandos, pois facilita para quem está no poder, trabalhar sozinho, com membros da família ou até mesmo prestando conta é a forma mais eficaz de obter controle das informações.

Um bom sucessor deve ter em sua personalidade a sabedoria na hora de fazer suas escolhas, ter mente aberta que saiba distinguir o que será bom ou ruim para a empresa e boa desenvoltura para lidar com situações imprevistas.

Conforme Bueno et al (2007, p. 244) “tem de ser obstinado/perseverante, transmitir confiança e segurança a quem se pode respeitar e em quem se pode confiar; ter de ser leal, íntegro e prudente”. O sucessor deve estar preparado para o pior, pois é fácil lidar com o sucesso, mais não tanto com o fracasso, é preciso sempre ter um plano B, para inesperadas situações.

> Recomenda-se ao sucessor: seja capaz de marcar seu trabalho à frente da empresa com a sua identidade. Atue sempre com prudência e cautela. Evite as discussões com os demais membros da empresa familiar, principalmente com os da família. Esteja disposto a se preparar para assumir o processo de transferência da propriedade, do poder e das funções que, entre outras coisas, a sucessão implica. (BUENO et al, 2007, p. 244).

O processo em assumir uma sucessão envolve características desde a própria personalidade até as características burocráticas. Portanto, ligando esses propósitos nasce, assim, um sucessor disposto e informado melhorando seu desempenho.

2.11 A EMPRESA FAMILIAR E O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Muitas são as características que envolvem um homem de negócio, na empresa familiar, ele pode ter herdado, ou ter a vontade de seguir a profissão do pai e se profissionalizar para ajudar ou dar continuidade aos negócios com uma formação superior, ou pode até mesmo ter aprendido no decorrer da vida trabalhando ao lado do pai na empresa e tem aquele que não quer nem saber de trabalhar ou seguir com os negócios da família.

O processo de profissionalização para o sucessor tem suas vantagens, mas pode confrontar a cultura organizacional da empresa, embora seja apenas uma dificuldade de aceitação nas mudanças repentinas, por exemplo, vem à mudança da sucessão e logo acontecem às mudanças administrativas pelo sucessor, por isso é um processo constante de inovação e atualização, contando-se nesse processo com grandes resistências para as mudanças, as quais envolvem o medo de arriscar, porém só se obtém ganhos quem cresce junto com o mercado.

A concorrência empresarial é um dos fatores que instiga o processo de profissionalização, ninguém quer perder seu espaço no mercado, então o modo mais prático e correto é buscar meios de treinamento, estudos e qualificação, tanto a diretoria quanto a equipe, assim o grupo se sentirá mais preparado para os imprevistos e para as decisões.

Para Bueno et al (2007, p. 238), “a formação para ser membro da alta diretoria deve abranger três aspectos básicos: compreender os negócios da

empresa e como administra-los, saber dirigir e estar pessoalmente comprometido com toda a organização".

Segundo Ricca (2007, p. 85), "vale dizer que constatamos que, quanto menor for o nível de profissionalização de uma empresa familiar, tanto maior será seu risco de sucumbir e desaparecer".

> No Brasil, as empresas familiares, que não são poucas, passaram ou estão passando por um processo de profissionalização de sua diretoria executiva, processo esse provocado não só pelas suas vantagens evidentes, como também pela necessidade decorrente do atual estágio de sucessão nas empresas, cuja maioria foi fundada a partir da Segunda Guerra Mundial. Nunca é demais lembrar que o risco para os acionistas do processo profissionalizante da administração é menor, nos conselhos das empresas, do que no nível das Diretorias Executivas, uma vez que os conselhos atuam de forma colegiada em orientação e fiscalização e a diretoria atua de forma executiva nas operações. (RICCA, 2007, p. 90).

A Profissionalização atrai segurança ao sucessor para desenvolver uma liderança mais justa e racional, em primeiro lugar para o bem estar da empresa, depois o da família e de todos os profissionais envolvidos nesse processo. Desse modo, Ricca (2007), destaca que:

> Se a sucessão por si só já é complexa, podemos imaginar os problemas que aparecem durante o processo, se conduzido por sucessores que não estão preparados e motivados para as novas responsabilidades. Um bom programa de treinamento começa no berço, através de uma boa educação familiar, passa por uma sólida formação universitária e deve ser completados com uma experiência de trabalho fora da empresa. A partir daí, o sucessor deve se familiarizar com o negócio da família que irá comandar, começando sempre pela operação para depois subir na hierarquia da empresa. (RICCA, 2007, p. 88).

As empresas contam com um processo evolutivo muito rápido, tendências, novidades e o processo profissionalizante colaboram para que a empresa ande lado a lado com a concorrência ou até mesmo um passo a frente.

> Embora não se possa deixar de levar em consideração que o caminho de aperfeiçoamento das qualidades humanas não tem fim, sempre se pode progredir, fazer parte, como o mesmo processo que se encontra *in situ*, a sucessão, e quase tudo em nossas vidas, um processo de aperfeiçoamento contínuo, deve-se ter em mente que, para dirigir bem uma empresa, mais que possuir em grau máximo todas essas qualidades, o que realmente importa é "estar no caminho do aperfeiçoamento e ter a efetiva intenção de progredir". (BUENO et al, 2007, p. 245).

Para a realização dos processos e etapas é necessário ter ambição pessoal, o sucessor tem que procurar crescer e evoluir de acordo com a empresa, se entregando totalmente a vida empresarial, buscando além das realizações financeiras da empresa, a realização pessoal e profissional, duas fases que postas lado a lado, caminham melhor.

3. METODOLOGIA

Este trabalho de conclusão de curso, obedecerá à seguinte metodologia de pesquisa cientifica:

3.1 QUANTOS AOS FINS

3.1.1 PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva busca a observação dos fatos, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos sem interferir nesses fatos, ou seja, eles são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

3.1.2 EXPLORATÓRIA

Ocorre quando não há conhecimento sobre o tema da pesquisa a ser abordada. O estudo exploratório busca o conhecimento profundo do assunto, tornando-o mais claro ou formulando questões que possa conduzir a pesquisa com êxito, para um melhor entendimento sobre o tema.

Gil (1999), “destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato”. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionais.

Assim, explorar um assunto, significa reunir mais conhecimentos e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até, então, não conhecidas. O estudo exploratório apresenta-se como um primeiro passo no campo científico, a fim de possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema, como a pesquisa descritiva e explicativa.

3.2 QUANTOS AOS MEIOS

3.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Cervo e Bervian (1983), definem a pesquisa bibliográfica como a pesquisa que explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como uma parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto ou problema.

Gil (1999), “explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”.

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange um vasto referencial teórico em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada.

3.3 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

3.3.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Diferentemente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade ou dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Richardson (1999), afirma que a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto em seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressã, etc..

A utilização dessa tipologia de pesquisa torna-se relevante à medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento dos dados.

3.3.2 PESQUISA DE CAMPO

Segundo Gil, (2007, p. 53), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito mais flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

No estudo de campo, pesquisa-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, dessa forma, tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que interrogação.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.

No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo. (GIL, 2007, p. 53). O estudo de campo apresenta, no entanto, algumas desvantagens. De modo geral, sua realização requer muito mais tempo do que levantamento. Como na maioria das vezes, os dados são coletados por um único pesquisador, existe risco de subjetivismo na análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Segundo Vergara (2000, p. 47), pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

3.4 UNIVERSO

População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo.

A população ou universo, diz respeito a totalidade dos habitantes de determinado lugar, ou que trabalham num mesmo local, os alunos matriculados em uma mesma universidade, a produção de refrigeradores de uma indústria e outros.

Neste trabalho, o universo a ser pesquisado é determinado pelas empresas do município de Castanheira – MT, que de acordo com a câmara de dirigentes

logistas (CDL) totalizam 53 associados entre micro e pequenas empresas registradas nessa associação.

3.4.1 AMOSTRAGEM

Dentro do universo de empresas do município de Castanheira - MT, escolhemos para participar da pesquisa as micro e pequenas empresas do ramo comercial que totalizam 7 empresas.

Tabela 2 – Empresas participantes da pesquisa:

Empresas	Classificação	Setor
Laticínio Casterleite	**EPP**	**Industria e Comércio**
M. T. Arantes Comércio Ltda	**ME**	**Comércio e Prestador Serviço**
Jair Dias Stefane	**ME**	**Comércio e Prestador Serviço**
Comercial Peças 1313 Ltda	**ME**	**Comércio**
M.A. de Jesus Comércio	**EPP**	**Comércio**
Auldi Nogueira Farmácia	**ME**	**Comércio**
S. R. Dalmolin	**ME**	**Comércio**

3.4.2 COLETA DOS DADOS

A pesquisa será realizada com as micro e pequenas empresas familiares da cidade de Castanheira, no Estado do Mato Grosso.

Para que seja possível a realização da pesquisa e atingir-se o objetivo, será aplicado um questionário com perguntas fechadas aos gestores dessas organizações, no intuito de encontrarmos dados que nos permita responder nosso problema de pesquisa.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados obtidos pela pesquisa de campo junto aos gestores das micro e pequenas empresas familiares do município de Castanheira - MT, a ser utilizado neste trabalho de conclusão de curso será por meio do método estatístico

e, para tanto utilizaremos a técnica de tabulação de dados para que seja possível analisarmos os dados coletados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

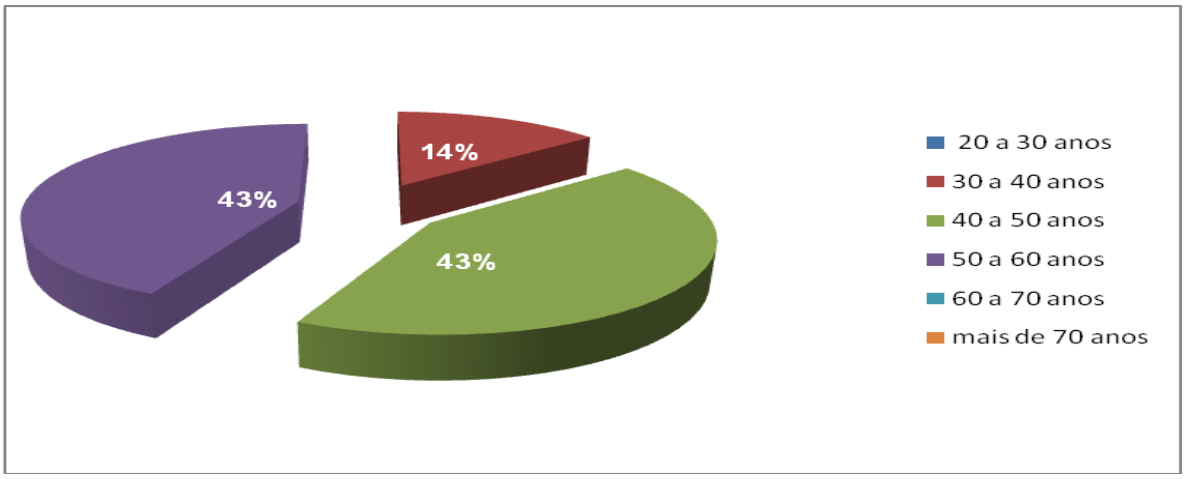
No intuito de verificarmos a opinião dos empresários da cidade de Castanheira - MT, sobre as questões referentes à transição do poder nas empresas, ou seja, sobre a sucessão empresarial, aplicamos um questionário contendo 15 questões com perguntas fechadas a 7 empresas da referida cidade.

A escolha das empresas para participarem da pesquisa deu-se pela sua importância na comunidade, pela acessibilidade junto aos diretores de acordo com o objetivo deste trabalho de conclusão de curso que é o de pesquisar o processo da sucessão nas micro e pequenas empresas do município de Castanheira – MT.

Os questionários foram entregues aos diretores das empresas e suas respostas não foram de forma alguma induzidas pela pesquisadora. Embora em alguns momentos, solicitou-se ajuda sobre algumas questões, a pesquisadora prestou auxílio solicitado, explicando a importância da pesquisa em obter opiniões e respostas sinceras dos participantes, sem nenhum tipo de influência.

Após a aplicação dos questionários, foi realizada a tabulação dos dados referentes às respostas dadas pelos participantes. Os resultados obtidos serão relatados abaixo.

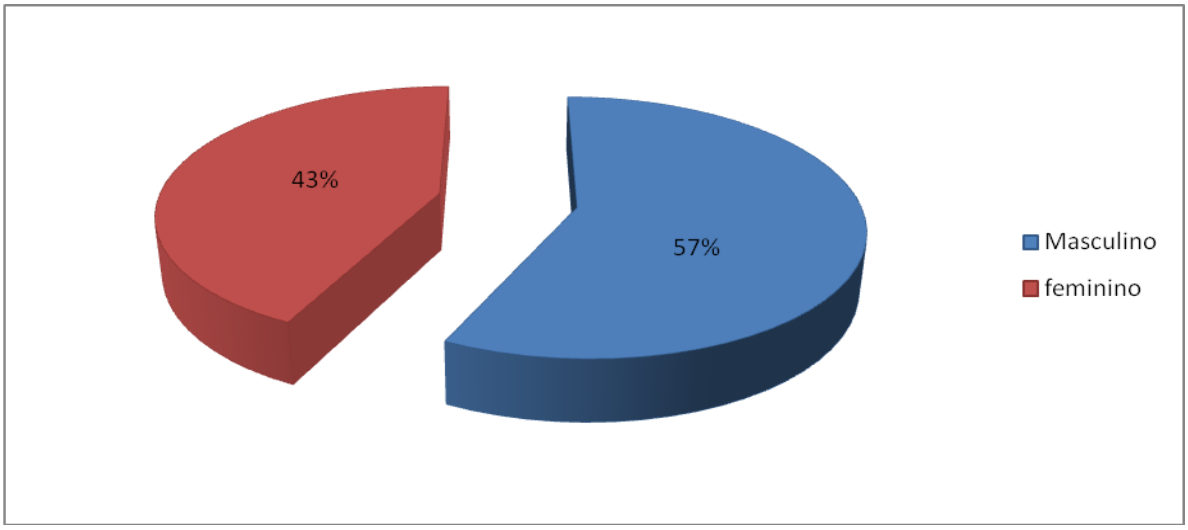
Gráfico 1 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa

Foi perguntado aos diretores das empresas escolhidas a faixa etária em que estes se encaixavam, tivemos como resultdo 43% dos entrevistados informaram que estavam enquadrados na faixa etária de 50 à 60 anos. 43% enquadram-se na faixa etária de 40 à 50 anos e, 14% na faixa etária entre 30 e 40 anos. No entanto, nesta pesquisa, não abordamos a questão do tempo de vida de cada organização pesquisada, é possível afirmar que os gestores possuem grande experiência sobre a gestão das organizações, levando-se em consideração o desenvolvimento dessas empresas ao longo dos anos, pois é visível seu crescimento e suas importância na comunidade.

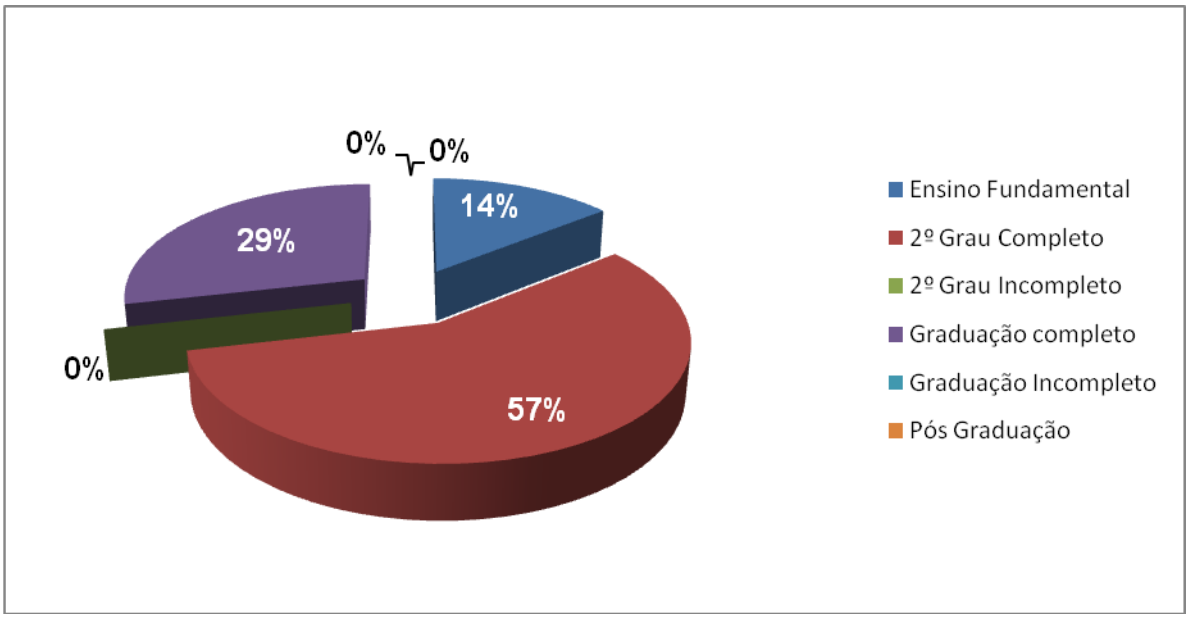
Gráfico 2 - Gênero



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 2, revela que 57% dos diretores das empresas pesquisadas são do sexo masculino e 43% do sexo feminino. Esses números vem a confirmar que na região de Castanheira as mulheres estão cada vez mais inserindo-se no mercado de trabalho e assumindo responsabilidades empresariais, conforme números de inúmeras pesquisas já publicadas.

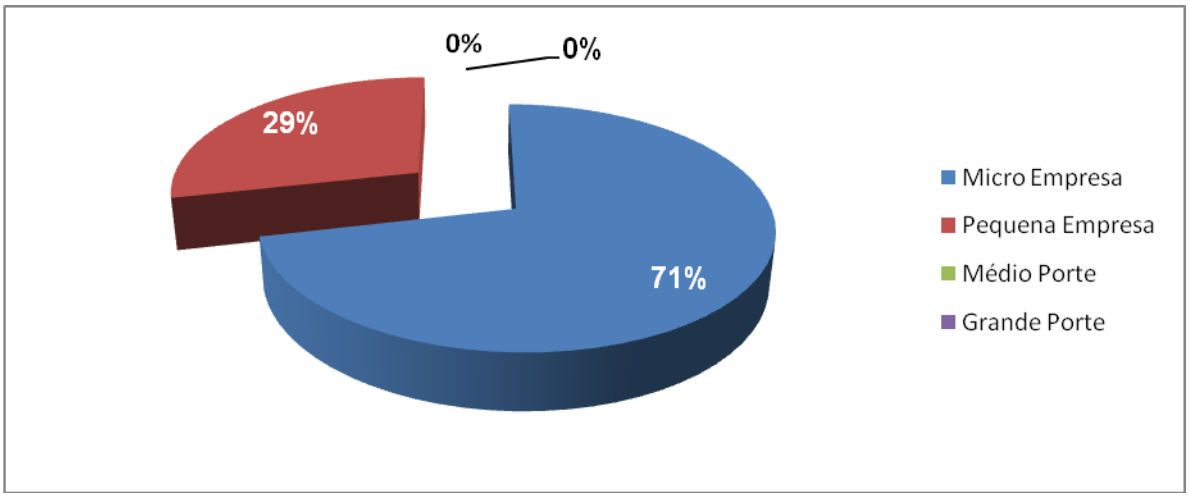
Gráfico 3 – Nível Educacional



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 3, revela que 57% dos participantes da pesquisa possuem 2º grau completo, enquanto 29% têm formação superior e, apenas, 1 participante que representa 14% dos pesquisados possui somente o ensino fundamental. Efetuando a correlação com o gráfico 1, é possível dizer que o sucesso empresarial não depende do grau educacional dos gestores, mas que está intimamente ligado à experiência que cada gestor possui sobre as questões administrativas e das técnicas comerciais que adotaram para gerirem suas empresas.

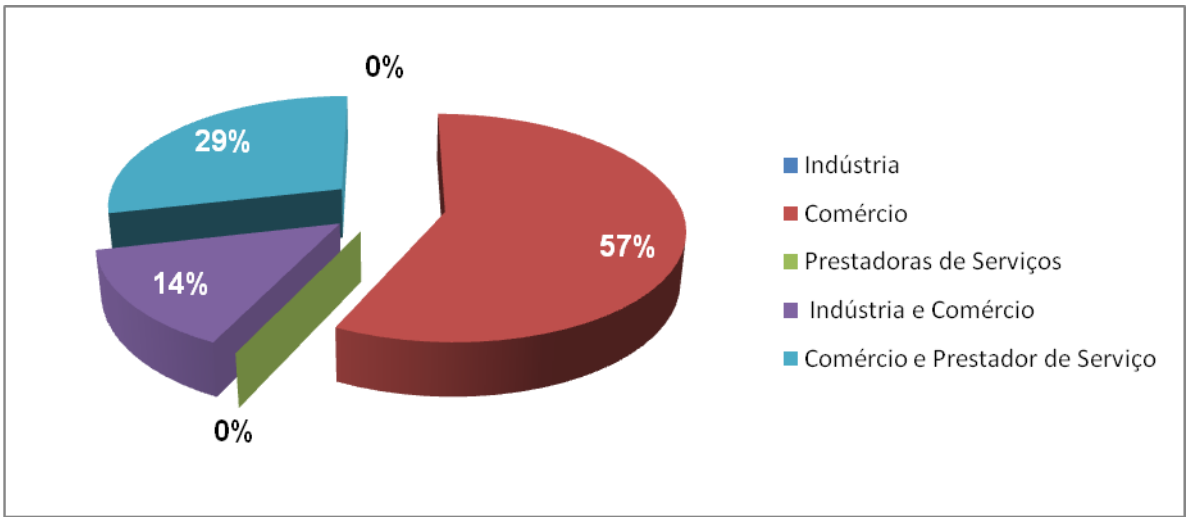
Gráfico 4 – Classificação das Empresas



Fonte: Dados da pesquisa

Para atender ao objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso, que é o de pesquisar sobre a transição da gestão das micro e pequenas empresas no município de Castanheira – MT, questionamos os participantes da pesquisa quanto à tipologia de suas organizações. O resultado apresentado no gráfico 4, revela que 71% das empresas enquadram-se como microempresa, enquanto 29% estão relacionadas à empresa de pequeno porte.

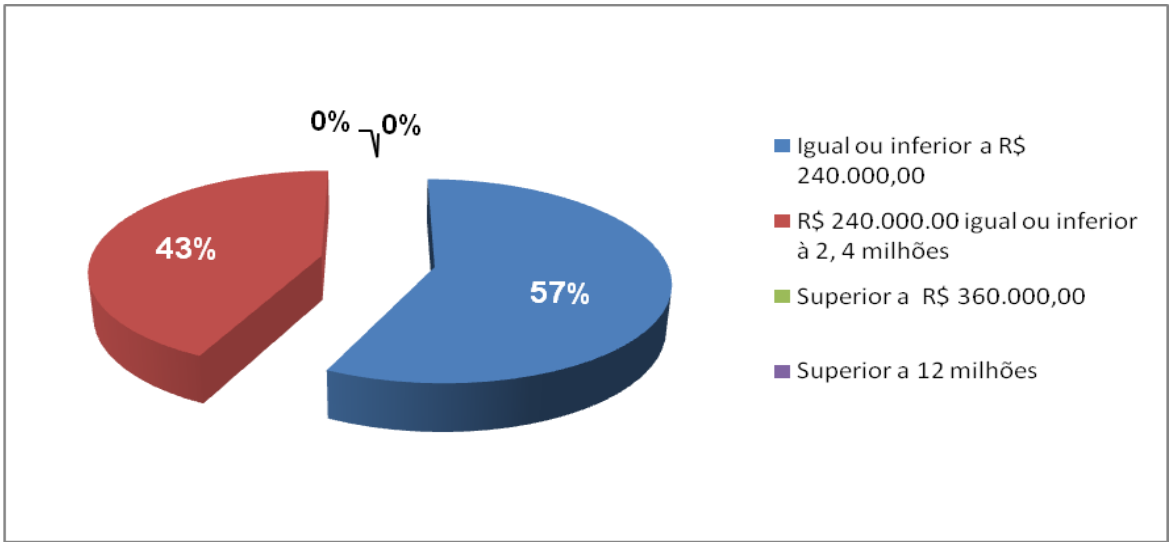
Gráfico 5 – Setor de Atuação da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima mostra que a maioria das empresas pesquisadas pertence ao ramo do comércio e uma percentagem pequena atua na prestação de serviços e uma mínima percentagem como industria e comércio. Das empresas participantes, 57% pertencem ao ramo comercial, 14% pertencem ao ramo industrial e comércio e 29% dos participantes trabalham tanto no comércio quanto na prestação de serviços.

Gráfico 6 – Faturamento Anual



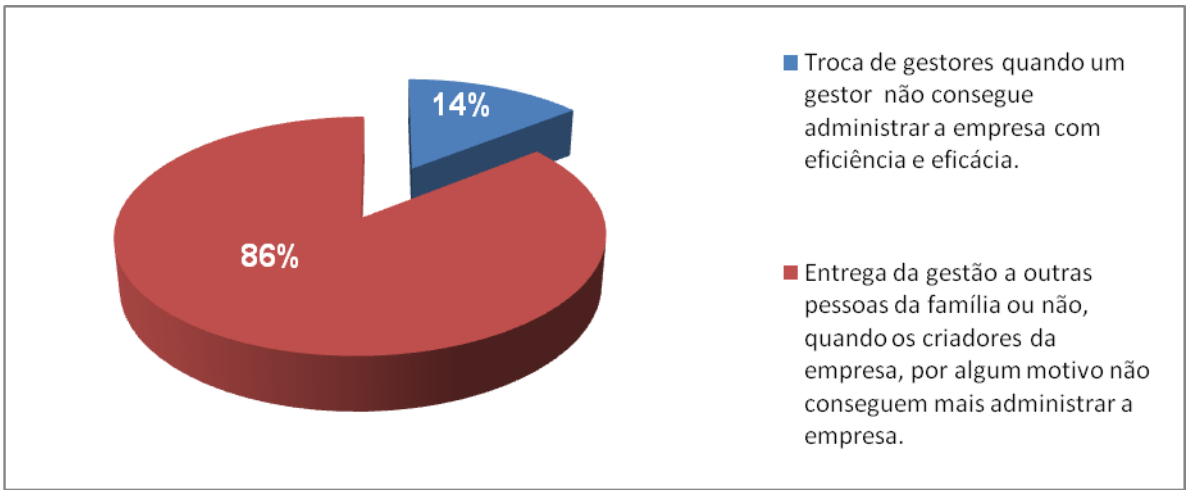
Fonte: Dados da pesquisa

Como a pesquisa tem o objetivo de trabalhar com as micro e pequenas empresas, torna-se importante obter a informação quanto ao seu faturamento para se ter a certificação que as empresas entrevistadas se enquadram nessas classificações.

A Legislação Federal determina que o faturamento anual de empresas para se enquadrarem como microempresa, deverá ter um faturamento máximo de até R$ 240.000,00 e, para as empresas de pequeno porte, um faturamento entre R$ 240.000,00 até o limite de 2,4 milhões por ano.

O resultado obtido confirma que todas as empresas pertencem à classificação de micro e pequena empresa, pois 86% possui um faturamento anual de até 2,4 milhões e somente 14% atingem o valor de R$ 360.000,00.

Gráfico 7 – Sucessão Empresarial é:

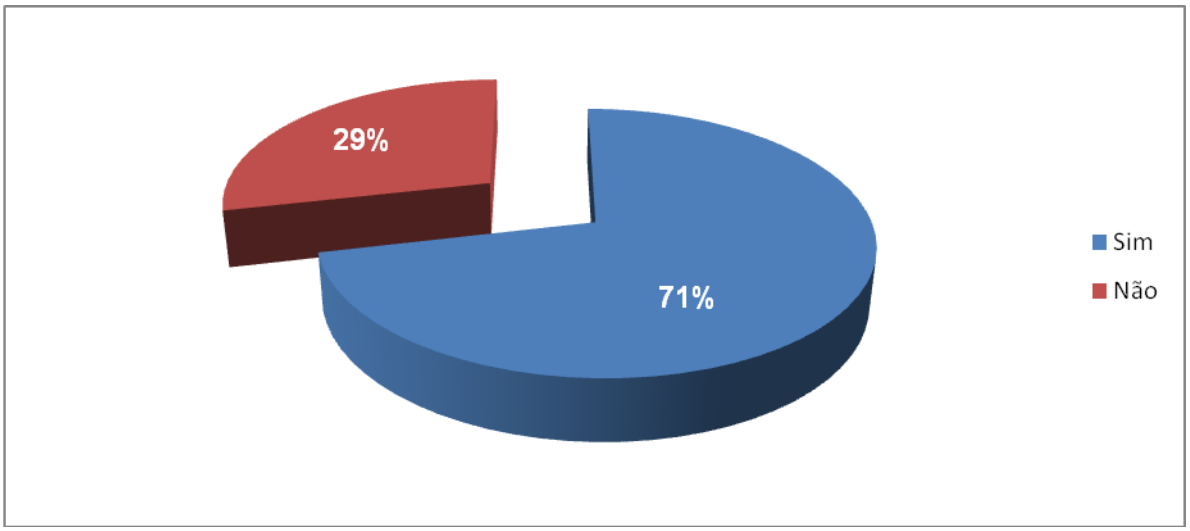


Fonte: Dados da pesquisa

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é de pesquisar junto às micro e pequenas empresas do município de Castanheira – MT, sobre as questões da sucessão empresarial a partir do gráfico 7, foram questionados aos gestores das empresas pesquisadas se estes tinham conhecimento sobre o assunto e quais seriam seus objetivos quanto a transição do poder em suas organizações.

Para tanto, inicia-se a pesquisa questionando se havia conhecimento do que era sucessão empresarial e o resultado obtido foi positivo, no qual 86% dos entrevistados disseram ser a entrega da gestão a outras pessoas da família ou não, quando os criadores das empresas, por algum motivo não conseguirem mais administrar a empresa. Apenas 14% dos participantes, o que representa 1 gestor, não tem este conhecimento.

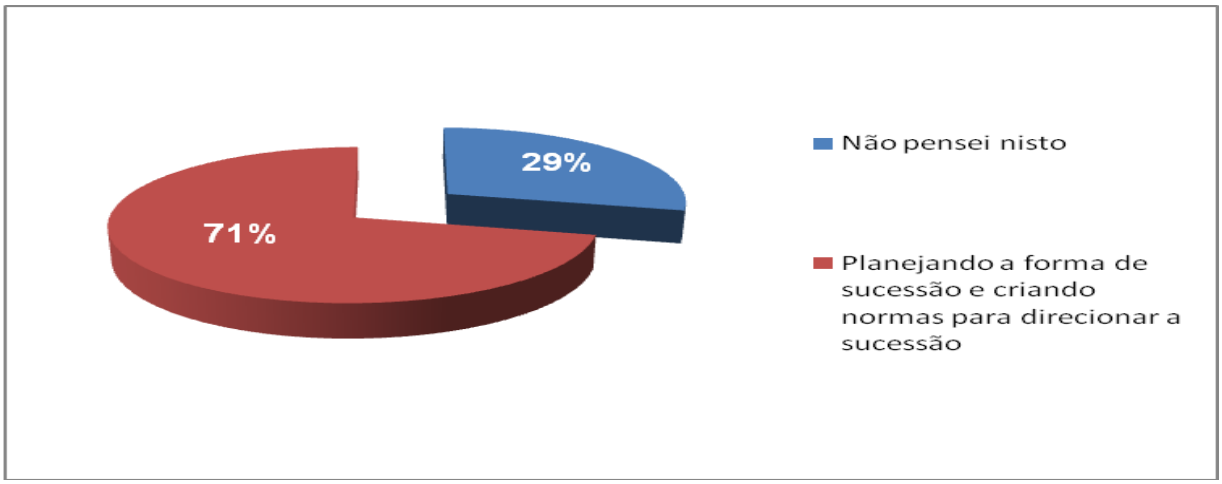
Gráfico 8 – Você já pensou na sucessão de sua empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Foi questionado aos gestores participantes da pesquisa se já haviam pensado na questão da sucessão de suas empresas e, apenas, 2 gestores, representando 29%, afirmaram não ter pensado ainda e 71%, responderam que já pensaram nesse processo.

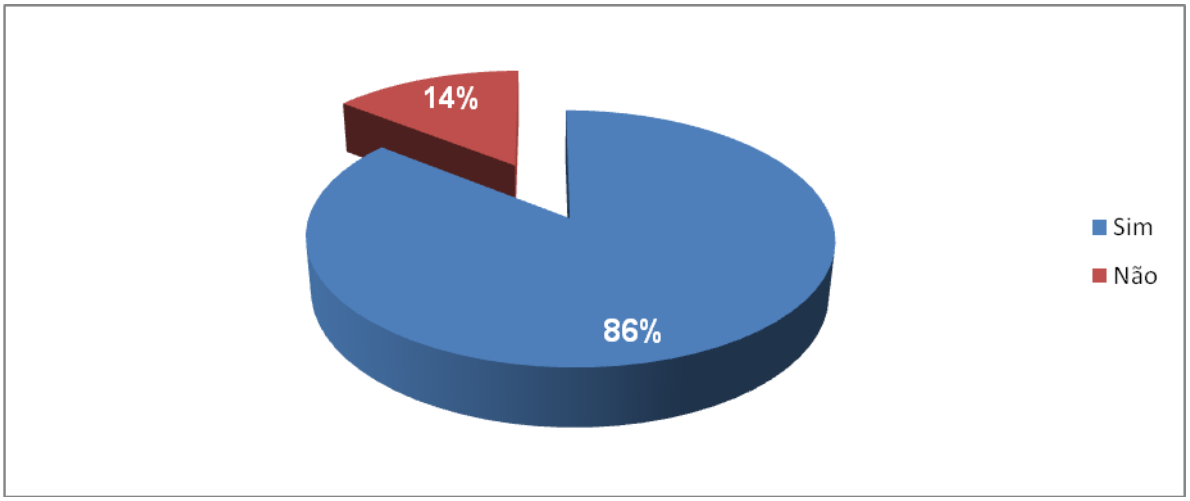
Gráfico 9 – Como pretende que a sucessão de sua empresa aconteça?



Fonte: Dados da pesquisa

Quando arguidos sobre como pretendem que a sucessão aconteça em suas empresas, 71% responderam que de forma planejada e com criação de normas objetivas que possam direcionar a transição do poder. No entanto, 29%, responderam que ainda não pensaram. Nesses 29% encontra-se um dos participantes que respondeu que sabe o que é sucessão e que já pensou na hipótese da sucessão, mas que ainda não sabe como irá acontecer.

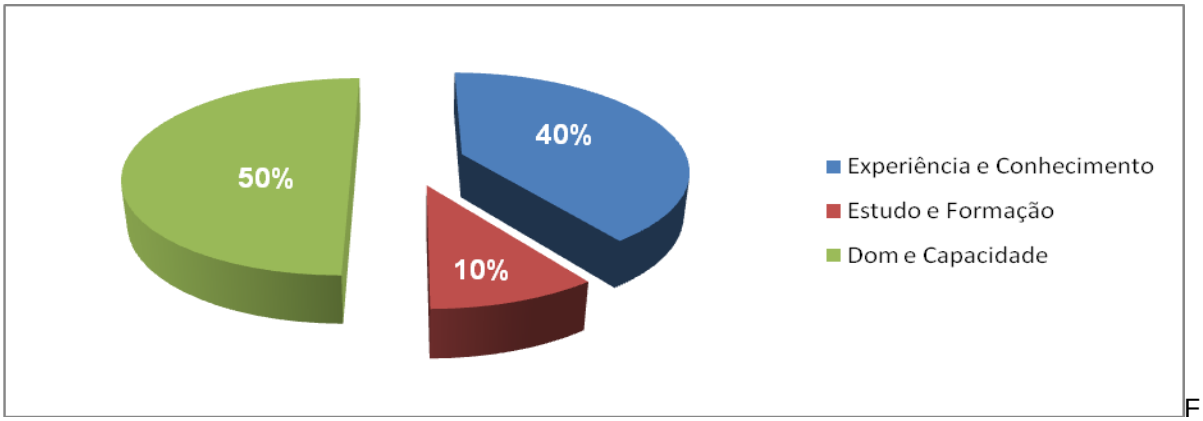
Gráfico 10 – Você já tem ou já pensou em um sucessor para sua empresa futuramente?



Fonte: Dados da pesquisa

Como nas perguntas anteriores os gestores responderam que sabem o que é sucessão empresarial, que já pensaram na possibilidade da sucessão e que a mesma deve ocorrer por meio de normas claras e objetivas, foi questionados se os gestores já pensaram em um possível sucessor e a resposta obtida foi de que 86% já pensaram em um sucessor e, novamente, por desconhecimento, apenas 14% (1 participante) respondeu que não havia pensado sobre a questão.

Gráfico 11 – Quais são os requisitos mais importantes que a pessoa que irá assumir a empresa deve possuir?

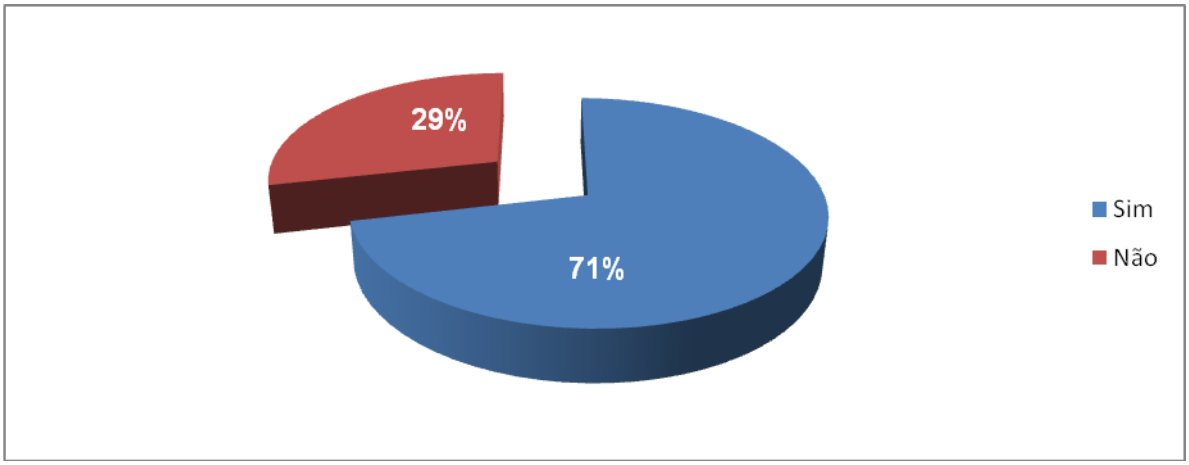


Fonte: Dados da pesquisa

Foi perguntado aos gestores quais seriam os requisitos mais importantes que a pessoa que assumirá a empresa com a sucessão deveria ter, a resposta obtida foi de que 50% dos requisitos deveriam ser dom e capacidade, 40% disseram que seria experiência e conhecimento e, apenas 10% disseram que o requisito principal seria estudo e formação.

O resultado desta pergunta, talvez tenha sido obtida tendo em vista que a maioria dos pesquisados possuem apenas o 2º grau completo e um deles possui apenas o ensino fundamental. Isso leva a concluir que por eles não terem uma qualificação obtida pelo ensino universitário e administrarem suas empresas com eficiência desde o dia em que as criaram, os levem a acreditar que o mesmo deve ocorrer com o seu sucessor, bastando este possuir dom, capacidade, experiência e conhecimento do ramo em que atuarão.

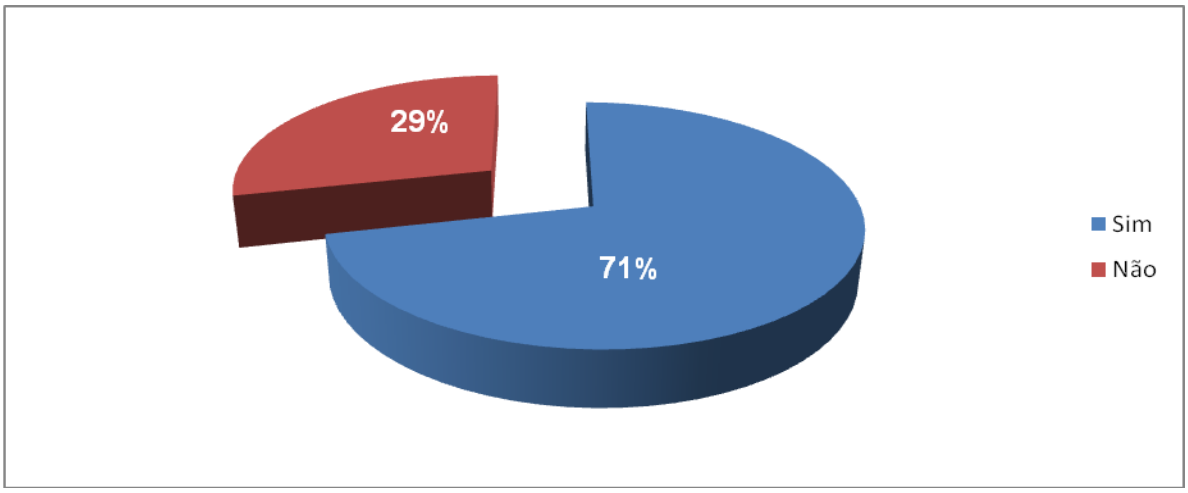
Gráfico 12 – Se a sucessão fosse hoje, você aceitaria as possíveis mudanças sugeridas pelo seu sucessor?



Fonte: Dados da pesquisa

Foi questionado aos gestores o fato da sucessão em suas empresas acontecer hoje, se aceitariam as possíveis mudanças sugeridas pelo sucessor; 71% dos pesquisados afirmaram que aceitariam as sugestões, mas 29% disseram que não aceitariam as propostas de mudanças e que tudo deveria continuar como está.

Gráfico 13 – Mesmo após a sucessão, você pretende continuar na empresa?

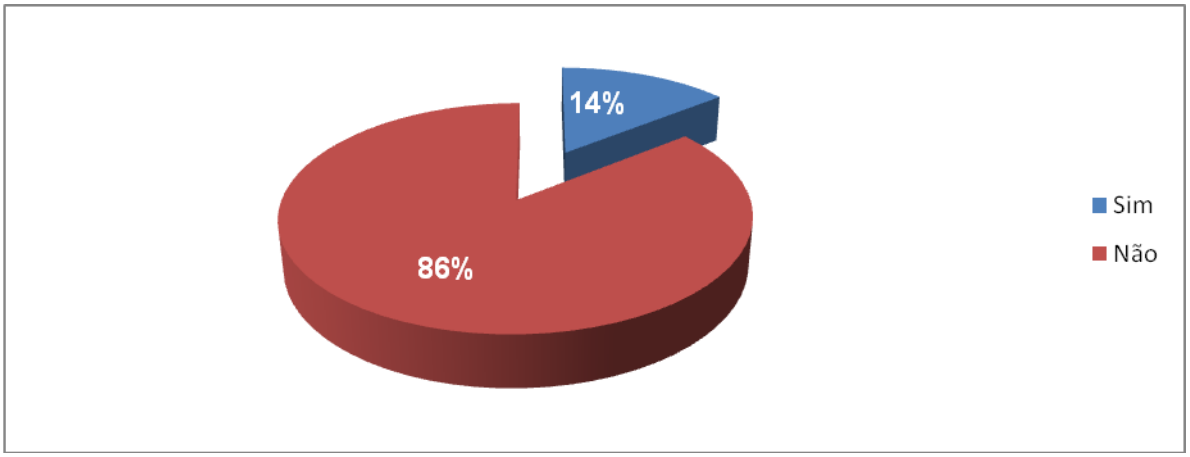


Fonte: Dados da pesquisa

Questionado aos participantes da pesquisa se pretendiam continuar na empresa após a sucessão empresarial, 71% disseram que não, entretanto 29% disseram que sim. Este é o mesmo percentual apresentado no gráfico anterior, onde responderam que não aceitariam as mudanças sugeridas pelo sucessor da empresa.

As duas respostas obtidas no gráfico anterior e nesse gráfico, dizem que mesmo transferindo o poder a um sucessor, os atuais gestores não vão se ausentar da empresa e querem de alguma forma continuar a ditar suas regras e normas, sem se importarem com o que pensa o sucessor.

Gráfico 14 – Já pensou em contratar um profissional com formação superior para administrar sua empresa, sem ser da família?

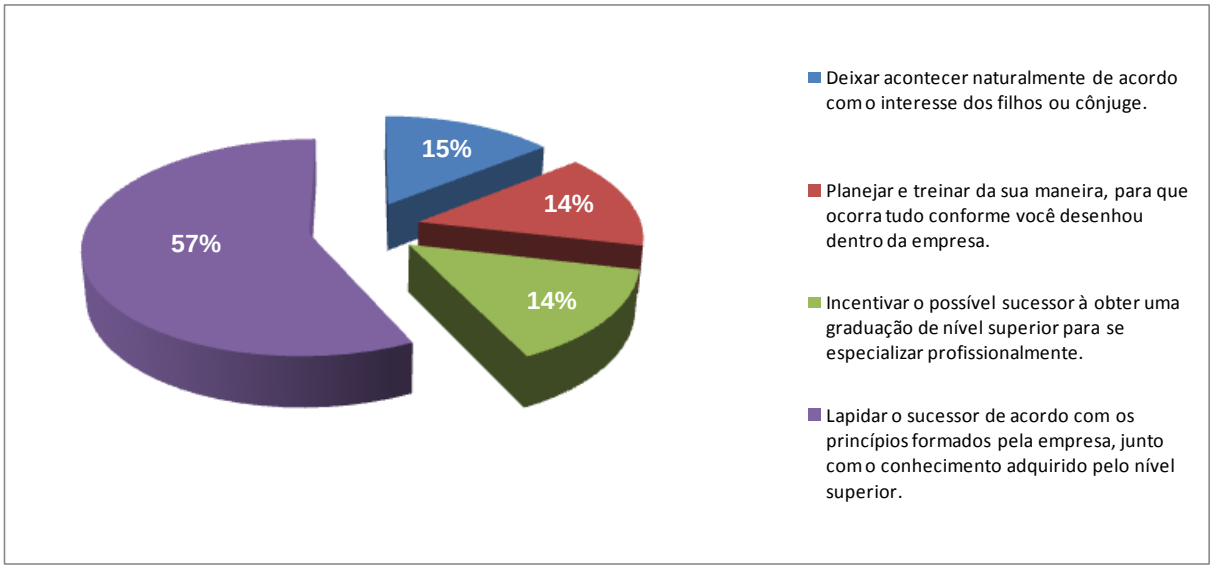


Fonte: Dados da pesquisa

As respostas obtidas no gráfico 14, nos dizem que dos gestores atuais 86%, não admitem a contratação de um profissional com formação superior para gerirem suas empresas. A ideia que fazem é a de que a empresa foi criada pela família, e com ela deve permanecer sua gestão.

No entanto, as vezes isso não é possível, pois seus herdeiros não possuem nenhum interesse em administrar a empresa e, nesse caso, a contratação de um profissional é imprescindível, visando a continuidade da empresa se fará necessária, independente da vontade do criador e gestor atual da empresa.

Gráfico 15 – Em sua opinião. Qual seria a melhor forma de se organizar para uma futura sucessão?



Fonte: Dados da pesquisa

A última questão foi, qual seria a melhor forma de se organizar para uma futura sucessão. As respostas obtidas, foram um tanto quanto divergentes, pois 57% disseram que a melhor forma seria lapidar o sucessor de acordo com os princípios formados pela empresa acrescentando ainda a questão do conhecimento adquirido pelo nível superior e 14% afirmaram que deveriam incentivar o possível sucessor a obter uma graduação para se especializarem profissionalmente.

Houve, desse modo, divergência entre as respostas dadas pela maioria dos participantes apresentadas no gráfico 15, e os que responderam no gráfico de número 11, quando 50% dos gestores disseram que os requisitos para um sucessor seria dom, capacidade, 40% de experiência e conhecimento e, apenas 10% havia respondido que seria estudo e formação. Já as respostas dadas no gráfico 15, os gestores relacionaram a futura sucessão com a formalização profissional.

5. CONCLUSÃO

O objetivo inicial da pesquisa era fazer uma primeira abordagem sobre os conhecimentos dos micro e pequenos empresários do município de Castanheira – MT, sobre o que se entendia sobre sucessão empresarial, e como lidariam com esse processo futuramente.

Destaca-se que o processo de transição do poder é um fator preocupante nas empresas, principalmente, o fato dos gestores pesquisados demonstraram que ainda não tinham pensado nessa futura possibilidade. A falta de conhecimento e o despreparo no planejamento sucessório deixa claro as dificuldades que surgirão, podendo colocar em risco a estrutura da empresa. Nesse caso pode ocorrer um descontrole de objetivos, metas e planejamento entre o gestor e o sucessor.

Este estudo analisou duas empresas em que comparadas a outras, verificou-se que se estabelece vínculos com uma possível sucessão, essas se encontram com um dos filhos, que embora formados em outra área, prestam serviços e tomam algumas decisões indiretas, pois ainda são induzidos pela tomada de decisão dos pais.

Esses pais empresários, quando têm que se ausentar das empresas, determinam com autoridade os deveres ao filho. Embora fique como responsável pelas empresas, quando os pais retornam o filho precisa prestar contas de seus atos e decisões. Essas empresas são denominadas no ponto de vista da pesquisa, profissionalizadas, pois os gestores possuem cursos superiores, são empresas bem estruturadas e os filhos possuem formação profissional, todavia não seja, necessariamente, formados na aréa de atuação da empresa, mas tendem a ter uma visão diferenciada em relação ao não profissionalizado.

No caso dessas duas empresas, não se pode dizer que estejam totalmente preparadas, pois é fato que em toda mudança pode haver transtornos para a estrutura interna da empresa, porque atualmente esses filhos seguem orientações dos pais, mas futuramente quando ocorrer a sucessão, poderão inserir suas próprias mudanças de planejamento na empresa.

Um outro empresário pesquisado relatou que depois desta pesquisa, ficou muito preocupado com o futuro de sua empresa, pois nunca tinha pensado ou

imaginado nessa possibilidade, embora tenha filho adolescente, não demonstra nenhum tipo de interesse pela empresa.

Quanto as demais empresas, apesar de seus gestores possuirem filhos nenhum desempenham atividade nas firmas, no entanto os pais demonstram-se muito preocupados com o futuro deles e das empresas. A preocupação dos gestores fundamenta-se no desejo de que todos tenham seus sucessores e que prioritariamente sejam seus filhos, embora nenhum deles têm certeza de que no futuro alguns dos filhos se interessarão em administar suas empresas.

No que se refere as adversidades deste estudo, destaca-se como a maior dificuldade a resistência dos gestores, porque mesmo que pensam estar longe da sucessão empresarial, o processo de da sucessão requer tempo e planejamento e por “contabilizarem” que resta muito tempo, não assimilam que além de contar com o interesse do possível sucessor, deve haver a interação da gestão e conhecimento do ramo.

Considerando a pesquisa desenvolvida é possível evidenciar que as micro e pequenas empresas da cidade de Castanheira – MT, não estão preparadas para a sucessão empresarial e não possuem fundamentos específicos para que isso possa ocorrer futuramente, desse modo, verificou-se empresas resistentes e despreparadas para a sucessão.

Portanto, não possuem nenhum tipo de estrutura que facilite essa transição, mesmo algumas empresas que já tenham seus filhos interagindo no ambiente de trabalho os gestores destacaram não querer se afastar de sua empresa.

Para a conclusão desta pesquisa buscou-se uma análise técnica, nesse sentido a abordagem principal realizada demonstrou que os empresários do município de Castanheira – MT possuem total desconhecimento sobre as técnicas e princípios necessários para uma sucessão, pois não tinham pensado na possibilidade de obter um futuro sucessor, destacando desconhecerem as teorias fundamentais de planejamento da sucessão.

Objetivou-se conscientizar os empresários através do questionário aplicado de que planejar ou pensar em uma possível sucessão não quer dizer que isso ocorrerá repentinamente, mas se torna necessário, pois o processo leva tempo para que seja realizado.

Para tanto, ressalta-se que o primeiro e a principal atitude de uma sucessão é pensar em um possivel sucessor e, ainda, a forma como ocorrerá esse processo,

pois é considerado lento. Nesse sentido, para que ocorra de forma benéfica para as empresas e para os envolvidos terá que se levar em conta muitas teorias citadas no desenvolver deste trabalho e que são de total desconhecimento dos empresários.

Esta proposta de estudo constitui-se como incipiente, porém serve, certamente como base edificante para estudos posteriores como em trabalhos de pós graduação, que objetivam implantar sistemas e métodos que possam solucionar a problemática dessas empresas, buscando, ainda apresenta-los as teorias fundamentais para o processo da sucessão, orienta-los a seguir da melhor maneira possível.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Eurico Andrade. Organizações sociais. Disponível em: <http://www.pge.sp.gov.br/> Acesso em: 09 jul. 2014.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Gestão pela qualidade:** referencial teórico. Disponível em: http//<www.periodicos.puc-campinas.edu.br> Acesso em: 26 out. 2014.

BNDES. **Circular** n° 34, de 6 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.bnds.gov.br/>. Acesso em: 09 jul. 2014.

CASILLAS Bueno, José Carlos. **Gestão da Empresa Familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 4º Ed., São Paulo, Makron Books, 1993.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8ª Ed. São Paulo, Elsevier Brasil, 2011.

COUTO, Luiz Evanio Dias, T. Diana, L; SOARES, A. de Macedo. **Três Estratégias para Turbinar a Inteligência Organizacional.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLORIANI, Pedro Oldoni; RODRIGUES, Cezar Leonel. **Sucessão empresarial:** Processo sucessório em empresas familiares. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf/> Acesso em: 12 out. 2014.

GALLO, Carmine. **Comunicação é tudo**: os segredos dos maiores comunicadores de negócios do mundo. São Paulo: Editora Landscape, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 3ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1999.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana.** Rio de Janeiro, Editora Guarnabara, 1978.

LONGENECKER, Justin G.; Moore, Carlos W.; Petty J. William, **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Ana Luiza; LUCA, Tania Regina de. (org) **História da Imprensa no Brasil**. São Paulo, contexto, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução à Administração**, 7º Ed., 2º reimpressão, - São Paulo, Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6º Ed. São Paulo, Atlas, 2006.

MONELLO, Sergio Roberto. **As organizações religiosas e o código civil brasileiro.** Disponível em: <http://www.advocaciasergiomonello.com.br/> Acesso em: 11 jul. 2014.

NOGUEIRA, Denilson. **História da administração.** Disponível em: http//<www.arquivos.unama.br/graduação/pdf>. Acesso em: 25 out. 2014.

PERIARDI, Gustavo. **Sobre administração.** Disponível em: http//www.sobreadministracao.com> Acesso em: 28 out. 2014.

RICARDO, Clayton Eugênio. **Reengenharia de processos:** o desafio da mudança. Disponível em: <http//portogente.com.br> Acesso em: 28 out. 2014.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007.

RICHARDISON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3ª. São Paulo, Atlas, 1999.

RODRIGUES, José Carlos Júnior. **Reengenharia.** Disponível em: http//www.qualidadebrasil.com.br> Acesso em: 28 out. 2014.

SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/> Acesso em: 09 jun. 2014.

STONER, James A. F. **Administração**, James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, 5º Ed. São Paulo,1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO:

1. Idade	2. Sexo	3. Nível Educacional
( ) 20 a 30 anos ( ) 30 a 40 anos ( ) 40 a 50 anos ( ) 50 a 60 anos ( ) 60 a 70 anos ( ) mais de 70 anos	( ) Masculino ( ) Feminino	( ) Ensino Fundamental ( ) 2º Grau Completo ( ) 2º Grau Incompleto ( ) Graduação completo ( ) Graduação Incompleto ( ) Pós Graduação

Dados da Empresa:

4. Tipo de Empresa	5. Setor Industrial	6. Faturamento Anual
( ) Micro Empresa ( ) Pequena Empresa ( ) Médio Porte ( ) Grande Porte	( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Prestadora de Serviço ( ) Indústria e Comércio ( ) Comércio e Prestador de Serviço	( ) igual ou inferior a 240 mil ( ) 240 mil igual ou inferior a 2, 4 milhões ( ) superior a 360.000,00 ( ) superior a 12 milhões

Conhecimento Sobre Sucessão Empresarial

7.Sucessão Empresarial é:	8. Você já pensou na sucessão de sua empresa?	9. Como pretende que a sucessão de sua empresa aconteça?
( ) Troca de gestores quando um gestor não consegue administrar a empresa com eficiência e eficácia. ( ) Entrega da gestão a outras pessoas da família ou não, quando os criadores da empresa, por algum motivo não conseguem mais administrar a empresa.	( ) Sim ( ) Não	( ) Não pensei nisso ( ) Planejando a forma de sucessão e criando normas para direcionar a sucessão

10. Você já tem ou já pensou em um sucessor para sua empresa futuramente?	11. Quais são os fatores mais importante para quem assumir sua empresa?	12. Se a sucessão fosse hoje, você aceitaria as mudanças sugeridas pelo seu sucessor?
( ) Sim ( ) Não Quem seria?	( ) Experiência e Conhecimento ( ) Estudo e Formação ( ) Dom e Capacidade	( ) Sim ( ) Não Por que?

13. Mesmo após a sucessão você pretende continuar na empresa?	14. Já pensou em contratar um profissional com formação superior para administrar sua empresa sem ser da família?	15. No seu pensamento qual seria a melhor forma de se organizar para uma futura sucessão?
( ) Sim ( ) Não	( ) Sim ( ) Não	( ) deixar acontecer naturalmente de acordo com o interesse dos filhos ou cônjuge. ( ) Planejar e treinar da sua maneira, para que ocorra tudo conforme você desenhou dentro da empresa. ( ) Incentivar o possível sucessor à obter uma graduação de nível superior para se especializar profissionalmente. ( ) Lapidar o sucessor de acordo com os princípios formados pela empresa, junto com o conhecimento adquirido pelo nível superior.