

SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS DE AUTOPEÇAS: PLANEJAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE CONTINUIDADE

RESUMO

Nesta pesquisa, a preocupação inicial foi analisar e identificar como vem sendo tratado o processo de planejamento do sucessor nas empresas familiares do segmento de autopeças da região da cidade de Taguatinga buscando revelar as principais características do perfil ideal do sucessor e como foi o processo sucessório nas empresas familiares. Apresenta-se uma pesquisa de natureza descritiva, realizada com 45 empresas com objetivo de identificar as principais estratégias do planejamento do processo sucessório implementadas pelas empresas do segmento de Autopeças visando à continuidade dos negócios. Utilizou-se como coleta de dados um questionário aplicado com os sócio-fundadores e sucessores, onde foram respondidos e analisados individualmente. Os resultados apontam que 87% das empresas são familiares, 29% quase sempre e 24% nunca se preocuparam com planejamento do sucessor. As principais características encontradas no perfil do sucessor são: paixão pelo negócio, competência técnica, experiência dentro da empresa, perfil empreender, relacionamento flexível com os irmãos, ter curso superior. Com esses resultados e dados da pesquisa, o artigo esclarece a importância do planejamento do sucessor a fim de obter o sucesso e a longevidade da empresa entre os concorrentes. Com esse estudo foram feitas recomendações que visam a reduzir e amenizar os conflitos no processo sucessório, assim aumentando a vida das empresas familiares do segmento de Autopeças.

Palavras - chave: *Sucessão familiar, Planejamento do sucessor, Processo sucessório.*

1.INTRODUÇÃO

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas familiares é a passagem de comando, que deve ser tratada de uma forma planejada e bem estruturada para saber as aptidões ideais que o sucessor terá pelo negócio.

Independentemente do porte da empresa, chegará à hora em que o sócio-fundador deverá definir com quem ficará a administração dos negócios, já que o mais sensato é optar por aquele que tem mais experiência e afinidade com as atividades da empresa.

Segundo site Agência Brasil (2008), o SEBRAE estima em cinco milhões o número de micro e pequenas empresas para 2009. Nesse universo, 90% são constituídas de empresas familiares. De cada cem empresas, apenas 35 sobrevivem à transição da primeira para a segunda geração, e não mais que cinco chegam à terceira geração, segundo Lethbrigde(2006), em artigo publicado na revista Exame de 2006.

Esse autor revela, ainda, que à longevidade das empresas, com o passar das gerações, vem diminuindo. Um dos fatores que influem é a falta de planejamento da sucessão para as próximas gerações.

Conforme pesquisa da revista EXAME, o ideal seria realizar a sucessão baseada em aspectos de competência e não de hereditariedade, ou seja, preferenciando à gestão profissional, mesmo que seja pelo herdeiro, se preencher os requisitos de competência exigidos no processo.

Lodi (1998, p.3) define que o ciclo de vida da empresa é composto por quatro etapas: fundação, crescimento, apogeu e declínio. A primeira fase compreende a fundação

da empresa, impregnada da visão de seu fundador. Na fase de crescimento prevalecem os cuidados quanto à sustentabilidade do negócio, e o apogeu encontra a empresa no mais alto patamar, com produtos bem aceitos pelos clientes. Na fase de declínio, há necessidade urgente de decisões para estabilização e manutenção da organização em seu mercado.

Segundo o site INFOMONEY (2008), 55% das pequenas empresas familiares não fazem planejamento do sucessor. Além disso, em 81% delas, não estão sendo desenvolvidos programas para formação das novas gerações. Quanto antes identificar as características do sucessor, fazendo com que ele demonstre interesse e aptidão pelo negócio, melhor para o desenvolvimento da sucessão.

Nesse contexto, o problema que deu origem a pesquisa relaciona-se a quais estratégias podem ser adotadas no planejamento da sucessão familiar, de modo a contribuir para a longevidade das empresas de autopeças de Taguatinga

Portanto, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as principais estratégias adotadas no planejamento do processo sucessório implementadas pelas empresas do segmento de Autopeças, visando à continuidade dos negócios. Os objetivos específicos perseguidos foram: definir que perfil deve ser observado na escolha do sucessor; identificar de que forma é planejado o processo sucessório nas empresas familiares; e identificar quais as competências básicas que o sucessor deve ter para assumir os negócios da empresa familiar, de acordo com as características preconizadas pela revista Exame e de acordo com percepção do sócio-fundador.

Assim sendo, o estudo foi delimitado ao estudo de empresas familiares na região da cidade de Taguatinga, do segmento de autopeças.

O principal instrumento para levantamento de dados da pesquisa foi o uso de questionário atribuído aos sócio-fundadores e seus respectivos sucessores, cuja análise e conclusões gerais apontaram para o perfil ideal do sucessor, segundo a percepção do sócio-fundador, cujas características principais foram: paixão pelo negócio, experiência fora da empresa entre outras que serão mencionadas neste artigo.

Quanto aos sucessores, apontam, entre outras observações, a importância de se planejar o processo sucessório, de modo a proporcionar a continuidade dos negócios das empresas

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

"A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador, uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar", segundo Lodi (1998, p.6)

Para Oliveira (2006, p.21), as principais causas da morte das empresas familiares são: concentração por tradição de um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; brigas de sucessão.

Leone (1992) define a empresa familiar quando tem as seguintes características: o seu início deve ter contado com a participação de um ou mais herdeiros da família, os familiares devem estar presentes na administração da empresa e possuírem um vínculo

com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com a da firma, e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Bornholdt (2005, p. 20) define:

Empresas familiares são construídas ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.

Essas características definem a empresa familiar segundo percepção do autor, a empresa com passar da sua vida tende se transformar, pois a empresa está em novos patamares de uma empresa pequena com decisões centralizada no fundador para os novos sucessores, que pode ser familiares ou não.

2.2 Processo sucessório

Oliveira (2006) classifica o processo sucessório em duas partes a sucessão familiar, que ocorre quando membros da família são escolhidos para liderar os negócios, isto deve ser feito no planejamento do sucessor para saber as reais aptidões que deve ter.

“Procura-se agradar aos pais, tios, sobrinhos, filhos, mas a empresa pode não ter fôlego suficiente para agüentar uma série de atrapalhadas” OLIVEIRA (2006). A sucessão profissional se dá quando nenhum membro da família tem habilidades suficientes para gerir os negócios, fundador opta por transferir o comando a um administrador, que na sua visão será melhor gerida do que pelos herdeiros.

Lodi (1998, p.9) enumera três grupos de medidas que antecedem a fase sucessória: “A formação de base dos sucessores, o seu plano de desenvolvimento, as medidas de caráter organizacional e jurídico”. São as partes que antecedem o planejamento do sucessor que deve ser seguido pelo fundador como uma forma ideal de escolher bem seu futuro sucessor.

Segundo LEMOS (2003):

Processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa. Quando são iniciados sem uma definição de critérios objetivos em relação ao perfil desejável para o sucessor, estimulam-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares.

O autor afirma que a sucessão deve ser bem planejada, sabendo quem deve ser o sucessor ideal, se terá as mesmas competências que fundador para gerir os negócios, assim definindo quem poderá assumir a empresa, evitando conflitos entre familiares, pois começara a passar por mudanças em sua direção.

Define também LEMOS (2003), as características do processo sucessório:

Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. Tal fato fortalece ainda mais a fusão entre importantes valores culturais da família com os da empresa.

2.3 Planejamento do processo Sucessório nas empresas familiares

Oliveira (2006) relatou algumas fases que devem ser considerados quanto ao planejamento do sucessor:

a) Identificação dos resultados a serem alcançados – essa identificação deve ser estabelecida, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado, resultados devem estar interligados com um processo estruturado de planejamento estratégico, considerando os objetivos, visão e missão da empresa.

b) Estabelecimento do perfil básico do profissional – o autor define nessa fase que encontre o perfil do sucessor, que tenha as mesmas características do fundador, para que no futuro do processo sucessório não atrapalhe a rentabilidade da empresa. Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa, que haja um diálogo entre as partes, fundador e sucessor.

c) Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor – Essa fase do fechamento do processo de sucessão tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor.

d) Escolha do executivo sucessor – escolha do sucessor poderá ser fácil ou difícil dependendo do que ocorreu nas fases anteriores, se fundador definiu quais características que foram escolhidas para sucessor.

e) Implementação e a avaliação da sucessão – essa é a fase de consolidação do processo sucessório, sempre possível, deve concentrar um nível de esforço, de atenção, bem como ser flexível nas tomadas de decisões, para que o processo ocorra adequadamente, inclusive apresentando os resultados esperados, que devem ter no planejamento do sucessor.

Pesquisa feita pela revista EXAME, (Mar/2006), definiu algumas características que segundo as percepções dos fundadores seria o perfil ideal do sucessor assim sendo: Paixão pelo negócio, competência técnica, experiência externa fora da empresa familiar, dúvidas na sucessão, vontade de deixar sua marca, habilidade política com os parentes. Determina que para sucesso de uma empresa devem-se seguir essas características no processo de planejamento sucessório

A participação da família na empresa e o planejamento estratégico para desenvolvimento da liderança dos sucessores, assegura o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (segurança vitalícia) e aos sucessores da propriedade da empresa. O planejamento, ademais, contribui para a boa administração dos negócios e o devido controle do processo decisório, permitindo o desligamento ativo do fundador nas operações da empresa, conforme afirma Mello (1995).

2.4 Ciclo de vida organizacional

Lodi (1998, p.3) define o ciclo de vida da empresa composto em quatro etapas: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Na primeira fase - fundação da empresa – o fundador coloca a visão que empresa terá; na fase de crescimento consolida-se o posicionamento da empresa e sua sustentabilidade no mercado; no apogeu, quando empresa toma patamares de sucesso, seus produtos já são bem aceitos pelos clientes; e na fase de declínio há necessidade da adoção de decisões para a retomada da empresa, reposicionamento e sua manutenção no segmento, que poderá conter planejamento contemplando a participação dos sucessores, cujas estratégias, sendo do conhecimento de todos, promoverá a continuidade dos negócios.

Chiavenato (2002) define o ciclo das organizações em cinco fases: a fase pioneira é a fase inicial da organização, seus processos são supervisionáveis e controláveis. Reina o espírito empreendedor; a fase de expansão é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensifica suas operações e aumenta o número de participantes; fase de regulamentação é a fase de crescimento das suas atividades, a organização é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo; a fase de burocratização com o surgimento da organização provoca necessidade de regulamentação burocrática para lidar com as contingências relacionadas com as atividades de trabalho, a estrutura rígida e centralizada nas decisões do fundador; fase de flexibilização é a readaptação à flexibilidade e a busca da capacidade inovadora, através da introdução de sistemas organizacionais.

Adizes (2002) considerou a organização em dez fases:

1) O namoro - quando o fundador tem idéia de início dos negócios. “No ciclo de vida da empresa a parte do conhecimento da empresa, todos os processos serão planejados, o fundador tem que apaixonar-se pela idéia do negocio que está concebendo”, onde as idéias são discutidas, as dúvidas sobre as necessidades da empresa serão resolvidas.

2) Fase da infância - a empresa vista como uma criança de colo que precisa de cuidados e alimento para crescer, sua estrutura ainda muito enfraquecida. “Não há ninguém com capacidade para assumir a direção se fundador vier a falecer”.

3) Fase Toca-Toca - fase que a empresa passou pela infância começa engatiar procurando todas as oportunidades, o fundador começa abrir portas para outros mercados, as vendas aumentam rapidamente sem grandes esforços e começa descuidar dos seus investimentos, os espaços físicos dentro da empresa começam a exigir novos aumentos, assim tendo necessidade de abrir novos mercados, o importante que fundador não tire o olho da empresa fique com muita atenção. “Os pais de um garoto de dois anos não podem perdê-lo de vista um instante sequer, pois o garoto não para de se meter em encrencas”.

4) Fase da Adolescência - a empresa renasce tomando novos patamares, o fundador tem que delegar novas missões. “O fundador tem que passar o bastão para o administrador no momento certo para assegurar uma transição saudável para a Adolescência”. Nesse cenário que surge o novo gerente que irá profissionalizar a empresa, a saída do fundador nessa fase a empresa envelhece prematuramente porque a organização beneficia-se por um tempo do espírito do empreendedor do seu estágio Toca-Toca.

5) Fase Plenitude – a empresa atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade, elas sabem o que estão fazendo para onde estão indo e como chegar lá. A plenitude não significa que a organização chegou a seu destino, mas que ela ainda está crescendo nada ainda foi definido. O espírito empreendedor não pode apagar, nessa fase que a empresa tende a se manter a perda do empreendedorismo leva ao envelhecimento da empresa.

6) Fase de estabilidade – “A empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade e está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar”. “A organização começa a buscar novas soluções, novos desenvolvimentos de produtos, as verbas de pesquisas e marketing são reduzidas para aumentar os lucros”.

7) Fase da Aristocracia – nessa fase a empresa está crescendo cada vez mais, a reunião começam a ser tratadas como primordiais dando ênfase em relatórios financeiros e não como vender mais. “Tentam aumentar os lucros elevando a receita, e não reduzindo os custos” isso acontece ao contrário o que ocorre na fase de plenitude, as vendas começam cair.

8) Fase de Burocracia incipiente – Nessa fase as vendas diminuem em muito, pois o preço foi aumentado na fase de Aristocracia, iniciou-se com modificações na empresa, estratégias colocadas em práticas para aumentar as vendas.

9) Fase Burocrática – “A empresa não gera recursos próprios em grau suficiente para se manter”, a inovação diminui, nessa fase as decisões se repete muito, a burocracia interfere em todas as estratégias, as solicitações de pedido têm ser por escrito, dificultando os processos uma das características da burocracia. Gerentes não fazem nada deixa a organização como está.

10) Morte – Por ultimo a fase final da organização, quando chega ao fim, o fundador não tem compromisso com a empresa, medidas de ajuda devem ser colocadas em práticas.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos, essa pesquisa é de natureza exploratória por levantar questões do processo sucessório nas empresas familiares. Segundo GIL (1996) “as pesquisas exploratórias têm como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Será também descritiva, porque trará os resultados estatísticos coletados e suas respectivas análises, para responder o problema apresentado. A pesquisa bibliográfica, contemplou o estudo da bibliografia e artigos referente ao tema, que permitiu o necessário suporte teórico-científico ao estudo.

O questionário foi o principal instrumento utilizado, constituindo-se de perguntas fechadas, respondidas pelo sócio-fundador e o provável sucessor, para determinar qual o perfil desejado, principais características pretendidas pelo sócio-fundador e como vem sendo tratado o planejamento nas organizações. A aplicação do instrumento foi feita no período de março à abril de 2009.

A população da pesquisa, de acordo com dados da Associação das Autopeças do Setor SHN - SETOR NORTE de Taguatinga e pela junta comercial do Distrito Federal, é de 50 empresas. A amostra será probabilística, considerando-se um erro de 5%.

A fórmula foi baseado em Barbetta (2003), cuja fórmula para o cálculo é a seguinte:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde **n** amostra desejada, **N** a população, **n₀** erro calculado.

Aplicando-se os dados da pesquisa temos:

$$n = \frac{50 \cdot 5}{50 + 5} = 45$$

A amostragem foi calculada em 45 empresas.

4 ANALISE DOS DADOS

A tabela 1, sobre o perfil sócio-demográfico da amostra, aponta as principais características do fundador e sucessor:

Tabela 1 – Perfil Sócio-Demográfico da amostra

Tabela 1 – Perfil Sócio-Demográfico da amostra					
Quantidade de Entrevistados= 45					
Sexo	Fundador	Sucessor	Escolaridade	Fundador	Sucessor
Masculino	91%	73%	Ensino Fundamental	9%	16%
Feminino	9%	27%	Ensino Médio	53%	22%
			Ensino Superior	11%	11%
Idade	Fundador	Idade	Sucessor		
20 à 30 anos	7%	Até 10 anos	9%		
30 à 35 anos	29%	10 à 15 anos	16%		
35 à 40 anos	18%	15 à 20 anos	29%		
40 à 45 anos	33%	20 à 25 anos	22%		
45 à 50 anos	13%	25 à 30 anos	13%		
Acima de 50 anos	7%	Acima de 30 anos	11%		

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor

Nota-se com tabela 1, dos fundadores e sucessores entrevistados 91% são do sexo masculino e 73% sexo masculino, respectivamente , quando se refere à escolaridade do fundador 53% apresenta-se estar no Ensino Médio e escolaridade do sucessor 22% encontrar-se no Ensino Médio, quando se refere a idade 33% dos fundadores encontra-se na faixa etária dos 40 aos 45 anos, enquanto os sucessores 29% entre os 15 aos 20 anos.

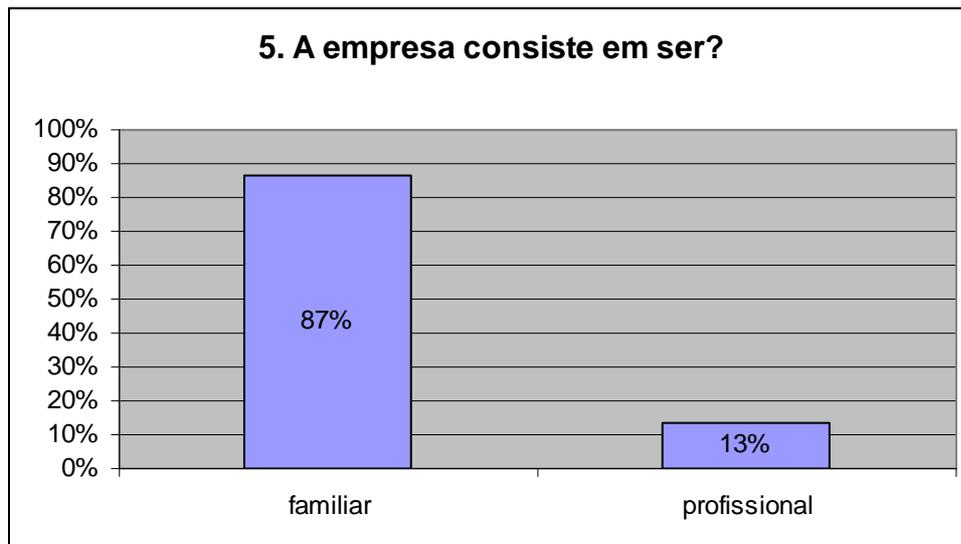


Gráfico 1 – A empresa consiste em ser?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Constatou-se que 87 % das empresas são familiares e 13 % são profissionais demonstrou também pesquisa do Sebrae (2008), onde 90% das empresas são familiares que as empresas tem de 8 a 11 anos de vida.

Tabela 2 – Planejamento nas empresas

Quantidade de entrevistados=45 Fundadores

Falta do planejamento do sucessor vem sendo discutido				
Sempre	Quase sempre	As vezes	Poucas vezes	Nunca
13%	29%	20%	14%	24%
Falta do planejamento e decisões estratégicas afetam a longevidade da empresa				
Concordo totalmente	concordo	Não concordo nem discordo	discordo	Discordo totalmente
76%	13%	11%	0%	0%

Tabela 2 – Planejamento nas empresas

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Falta de planejamento nas empresas vem sendo discutido, o que pode-se observa na tabela 2, mas 24 % dos fundadores não se preocupa com planejamento do sucessor dando importâncias a outras áreas da empresa. Mas 76% concordam totalmente que falta de um planejamento e decisões estratégicas afetam a longevidade da empresa. Como demonstrou a pesquisa do site INFOMONEY 81 % não estão desenvolvendo programas para formação das novas gerações.

Tabela 3- Características ideais do sucessor**Quantidade de entrevistados= 45 Fundadores e 41 sucessores**

Fundador		Sucessor	
Paixão pelo negócio	71% concordam totalmente	Qual grau de satisfação com empresa	34% muito satisfeito
Experiência pelo negócio	73% concordam totalmente	Acha apto assumir as decisões da empresa	32% discorda 27% concordam totalmente
Competência técnica	67% concordam totalmente		
Vontade de deixar sua marca	33% concordam totalmente	Manter mesmo modelo de negocio	29% sempre
Habilidade com parentes, clientes e funcionários.	53% concordam totalmente		

Tabela 3 – Características ideais do sucessor**Fonte: Pesquisa realizada pelo autor**

Segundo a tabela 3, define-se as características que o sucessor deverá ter sob a visão do sócio-fundador, de acordo com os seguintes dados: 71% concorda totalmente que Paixão pelo negócio é um dos fatores que afetam a escolha do sucessor; 73% concorda totalmente que experiências fora da empresa ajudam na escolha do sucessor; e 67% concorda totalmente que competência técnica são características predominantes para definir perfil do sucessor.

Levantou-se, também que 34% estão muito satisfeitos; 32% se acham aptos a assumir as decisões da empresa, mas 27% não se acham capacitados para tal, evidenciando-se que grande parte não teria condições, no momento da pesquisa, de assumir a gestão de empresas familiares.

Essas características demonstram que os sucessores estão muito satisfeito em trabalhar na empresa que irão ou já foi herdada, mas não estariam aptos a assumir a empresa. Esses aspectos devem ser tomados no planejamento do sucessor como forma de saber reais idéias e as tendências que os sucessores terão pela empresa.

Vinte e nove por cento (29%) dos sucessores consultados informaram que manteriam o modelo de negócio do fundador. Essa tendência, afirma Oliveira (2006) é a ideal para o planejamento da sucessão, pois mantidas as mesmas características do

fundador, o processo sucessório ocorreria sem controvérsias ou muitos atritos, facilitando o rito da passagem.

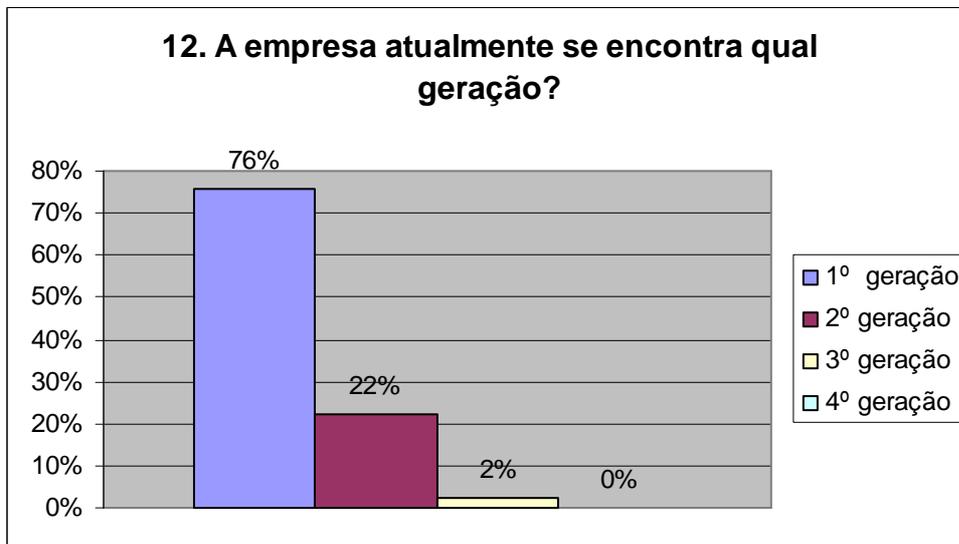


Gráfico 2 – A empresa atualmente se encontra em qual geração?

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

No gráfico 2 observa-se que: 76% das empresas estão na primeira geração, 22% na segunda, 2% na terceira e nenhum na quarta geração, o que também foi constatado na pesquisa exame (2006). Grande parte das empresas não sobrevive a transição da primeira para segunda geração e, muito menos, chegam a terceira geração.

Tabela 4 – Características influem na escolha do perfil do sucessor

Quantidade de entrevistados = 45 Fundadores

Características	Fundador
Ter curso superior	18%
Ter convívio sempre dentro da empresa	27%
Ter experiência em outras atividades	4%
Relacionamento flexível com irmãos	20%
Perfil empreendedor	18%
Demonstrar atitude nas decisões	7%
Amplo relacionamento com clientes e fornecedores	7%

Tabela 4 – Características influem na escolha do perfil do sucessor

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

De acordo com tabela 4 observa-se que, além das características preconizadas na tabela 3, sob a visão do sucessor, 27% declaram que é importante o convívio dentro da empresa; 18% acham preponderante ter curso superior; e 18% consideram vital ter perfil

empreendedor. Essas características também são percebidas pelo fundador no momento da escolha do seu sucessor.

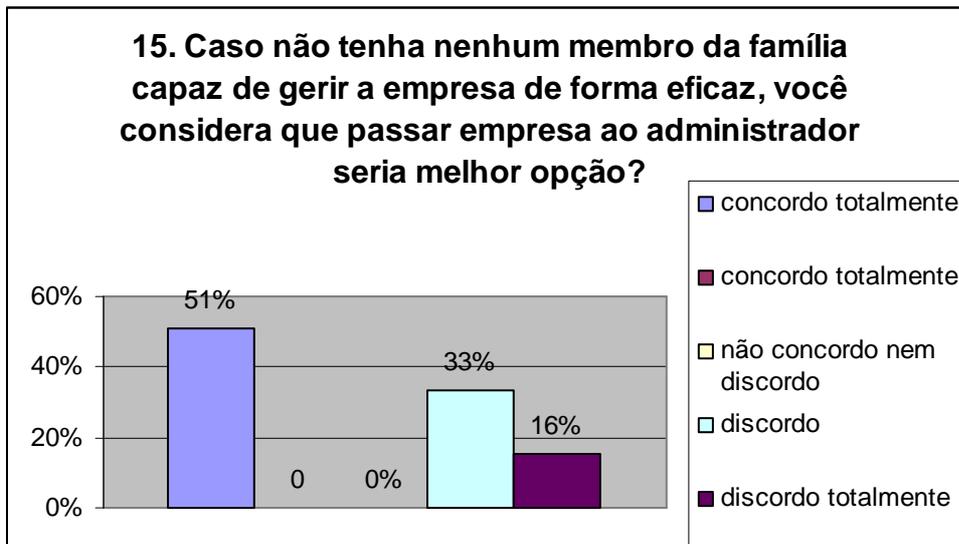


Gráfico 3 – Opinião do fundador sobre sucessão profissional

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

O gráfico 3, quanto a escolha do gestor, na inexistência de familiar capacitado, apontou que: 51% concorda totalmente, 33% discorda e 16 % discorda totalmente. Portanto, conclui que, no planejamento do processo sucessório, deve ser levando em conta a profissionalização.

Tabela 5 - Processo Sucessório nas Empresas

Quantidade de entrevistados= 45 Fundadores

A Empresa já passou por processo de sucessão		Como foi o planejamento do sucessor?	
sim	não		
		Com conflitos	9%
24%	76%	Sem conflitos	27%
		O processo seguiu naturalmente	
		O sucessor não se interessou pela empresa	18%
		Empresa teve administração passada para um profissional	9%
		Foi uma sucessão normal, pois era o único herdeiro.	19%
		Sempre planejei o sucessor	18%

Tabela 5 – Processo Sucessório nas Empresas

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor

Quanto ao processo sucessório já realizado ou em andamento, os dados da tabela 5 revelam que: 24 % já passaram por um processo sucessório e 76% ainda não. Isto se explica através do gráfico 2, onde é declarado que 76% estão na primeira geração.

Quanto aquelas em que o processo já ocorreu, declararam que: 27% foram sem conflito; 18% planejaram o sucessor; e em 18% o sucessor não se interessou pela empresa e 19% se deu sucessão ao único herdeiro.

Tabela 6 – envolvimento do sucessor com a visão estratégica da empresa

Quantidade de entrevistados = 41 sucessores

Você conhece e está envolvido com os objetivos, visão e missão da empresa?		Você considera que incompatibilidade entre visão estratégica dos sucessores e dos fundadores pode trazer prejuízos a empresa?	
Concordo totalmente	34%	Concordo totalmente	29%
Concordo	20%	Concordo	5%
Não concordo nem discordo	17%	Não concordo nem discordo	7%
Discordo	29%	Discordo	17%
Discordo totalmente	0%	Discordo totalmente	41%

Tabela 6 – Envolvimento do sucessor com visão estratégias da empresa

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Na tabela 6, que evoca o envolvimento do sucessor com a visão estratégica da empresa, constatou-se o seguinte: 34% concordam totalmente que está envolvido com objetivos, visão e missão da empresa; e 29% discordam. No questionamento sobre prováveis prejuízos à empresa no caso da incompatibilidade entre visão estratégica dos sucessores e dos fundadores, 41% dos sucessores discordam totalmente, mas 29% deles concordam totalmente. Como afirma Oliveira (2006) na fase do planejamento do sucessor, a identificação dos resultados a serem alcançados deve ser compatíveis com a missão, objetivos e visão da empresa projetadas pelo fundador, mesmo que os sucessores tenham tendências futuras de melhor direcionar a empresa.

5. CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi identificar como vem sendo tratado o planejamento do processo sucessório na empresas de autopeças da região da cidade de Taguatinga, no Distrito Federal. A pesquisa identificou que grande parte delas constitui-se de empresas familiares e que vem desenvolvendo um planejamento do processo sucessório.

Conforme a revisão bibliográfica apresentada, conclui-se que a falta de planejamento no processo sucessório dessas empresas afetam a sua longevidade.

A pesquisa definiu também as características ideais a serem observadas no processo sucessório, sob a ótica de fundadores e sucessores, destacando-se as principais “paixão pelo negócio”, “experiência pelo negócio” e “competência técnica”. Além dessas foram levantadas também outros fatores que influem no perfil do sucessor, tais como: perfil empreendedor, curso superior e relacionamento flexível com familiares.

A partir dos dados levantados, constatou-se que a visão dos sócio-fundadores das empresas familiares do segmento de autopeças, quanto ao perfil ideal do sucessor, é a mesma identificada pela pesquisa da revista Exame (2006).

Conclui-se, portanto, que para o sucesso das empresas, o sócio-fundador no processo de escolha, deve usar como base as características levantadas pela pesquisa, assim evitando conflitos entre os sucessores levando em consideração as aptidões dos sucessores pelos negócios, mesmo que não venha a herdar.

Com isso a pesquisa demonstra que, para longevidade e sucesso das empresas, o planejamento da sucessão deve ser levado em consideração no dia-a-dia das organizações, assim como outros processos de substituição nas várias áreas das organizações - vendas, estoque, sistemas de informação, entre outras – isto é, para essas atividades, escolhe-se os mais capacitados.

Finalizando a abordagem deste tema recomenda-se que as próximas pesquisas sobre o processo sucessório sejam aplicadas em outros segmentos, visando verificar se prevalecem as mesmas características observadas na presente pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnica e Científicos, 1978.
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração, v. 2**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed São Paulo: Atlas, 1996.
- LEONE, N.M.C.P.G., A sucessão em pequenas e medias empresas na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27, n.3, p.84-91 jul./set. 1992.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. (Biblioteca pioneira de administração e negócios).

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

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos metodologias prática. São Paulo: Atlas, 2007.

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

LETHBRIGDE, Tiago. O Desafio de escolher o sucessor. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 863. 09 de Março de 2006. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/dicoes/0863/gestao/m0081033.html> Acesso em 02 Ago.2008.

SATO, Karin. Pesquisa revela que 55% das empresas familiares não planejam sucessão. Agência Brasil. Disponível em

<<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1075126&path=/seunegocio/>> Acesso em 28 de setembro de 2008.

MOREIRA, Marli. Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015. Agência Brasil. Disponível em

<<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/10/01/materia.2008-10-01.1772126930/view>> Acesso em 05 de Outubro de 2008