

## **PROPOSIÇÃO DE UM PLANO SUCESSÓRIO PARA EMPRESA CONESUL ? EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS**

### **Autoria**

**HELLEN PORTILLO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DINÂMICA DAS CATARATAS - UDC

**KELLEN PORTILLO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DINÂMICA DAS CATARATA - UDC

### **Professor Orientador**

**ALCINA MARIA RODRIGUES FRESTA, Me**

### **Resumo**

A empresa familiar pode ser conceituada como uma organização formada por membros da mesma família frente à administração dos negócios, irmãos, pais, filhos, netos, etc. Geram oportunidades de emprego e contribuirão para a economia do Brasil. Inicia-se de uma ideia, uma oportunidade e crescem com esforço e dedicação passado de geração a geração. O objetivo deste trabalho é propor um plano de sucessão de gestão para empresa familiar Conesul. Para que o processo seja feito de forma correta, é preciso que a empresa crie meios formais e legais para administrar com transparência, responsabilidade e ética entre todos os envolvidos na empresa, proporcionando decisões que possam oportunizar cada vez mais seu crescimento. A metodologia aplicada foi pesquisa descritiva explicativa, pesquisa de campo qualitativa e quantitativa, utilizado como instrumentos de coleta de dados o questionário aplicado aos possíveis sucessores e a entrevista com um dos proprietários da empresa. Mediante a análise dos dados percebeu-se que a empresa não possui um planejamento para o processo sucessório e os possíveis sucessores a falta de qualificação na área administrativa. Diante disso, sugere-se à empresa a contratação de consultoria e serviço de Coach, para auxiliá-los na elaboração do planejamento sucessório, na formação do conselho familiar e no direcionamento de cursos e treinamentos para os membros da linha sucessória, contribuindo para um processo de mudança eficaz, transparente e que não comprometa o crescimento da mesma.

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO SUCESSÓRIO PARA EMPRESA CONESUL –  
EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS**

## RESUMO

A empresa familiar pode ser conceituada como uma organização formada por membros da mesma família frente à administração dos negócios, irmãos, pais, filhos, netos, etc. Geram oportunidades de emprego e contribuem para a economia do Brasil. Inicia-se de uma ideia, uma oportunidade e crescem com esforço e dedicação passado de geração a geração. O objetivo deste trabalho é propor um plano de sucessão de gestão para empresa familiar Conesul. Para que o processo seja feito de forma correta, é preciso que a empresa crie meios formais e legais para administrar com transparência, responsabilidade e ética entre todos os envolvidos na empresa, proporcionando decisões que possam oportunizar cada vez mais seu crescimento. A metodologia aplicada foi pesquisa descritiva explicativa, pesquisa de campo qualitativa e quantitativa, utilizado como instrumentos de coleta de dados o questionário aplicado aos possíveis sucessores e a entrevista com um dos proprietários da empresa. Mediante a análise dos dados percebeu-se que a empresa não possui um planejamento para o processo sucessório e os possíveis sucessores a falta de qualificação na área administrativa. Diante disso, sugere-se à empresa a contratação de consultoria e serviço de Coach, para auxiliá-los na elaboração do planejamento sucessório, na formação do conselho familiar e no direcionamento de cursos e treinamentos para os membros da linha sucessória, contribuindo para um processo de mudança eficaz, transparente e que não comprometa o crescimento da mesma.

**Palavras-chaves:** Empresa Familiar, Processo Sucessório e Planejamento.

## INTRODUÇÃO

A empresa familiar pode ser conceituada como uma organização formada por membros da mesma família frente à administração dos negócios, irmãos, pais, filhos, netos, etc. Por gerar oportunidades de emprego e contribuírem para a economia do Brasil. Inicia-se de uma ideia, uma oportunidade e crescem com esforço e dedicação passado de geração a geração.

Para que este processo possa ser realizado de maneira eficiente e eficaz é preciso que os gestores busquem maiores conhecimentos para tornar o processo formal e legal, administrando com transparência, responsabilidade e ética.

Mas, nem sempre este processo é feito de forma precisa, geralmente a empresa não está preparada, e na maioria dos casos podem ocorrer dificuldades e conflitos com o processo de integração do novo sucessor, alterações na cultura da empresa, na forma de gerenciamento e tomada de decisões, no planejamento e administração do negócio.

Alguns critérios são necessários para que esta nova fase alcance seus objetivos, como a forma de atuação dos membros da família, a preparação do sucessor e o comprometimento com o crescimento da empresa, para que essa continuidade traga diretrizes importantes para a família empresária.

A sucessão relacionada à passagem do comando da empresa de uma atual geração para uma futura pode-se trazer consigo algumas dúvidas ou levantar algumas questões com relação a este processo. Assim sendo, o objetivo do trabalho é propor um plano de sucessão de gestão para empresa Conesul, por meio das informações obtidas mediante a pesquisa realizada na empresa e por meio de pesquisas bibliográficas, serão apresentadas sugestões para o processo de sucessão familiar.

A chegada dos irmãos Eider Bruno Dal Moro, Enio Bernardino Dal Moro e sua mãe Angela Tereza Guisolfi Dal Moro, em Foz do Iguaçu foi em 1972. Sem estudos e sem condições financeiras, mas com muita esperança e força de vontade, conseguiram seu primeiro trabalho em uma serraria. Após algum tempo a empresa fechou e os irmãos se viram sem emprego e também sem moradia. Foi quando Eider, irmão mais velho de Enio, fez um teste na Loja Pernambucanas e passou. Enio algum tempo depois fez o concurso para carteiro e também começou a trabalhar.

Eider se sobressaindo entre seus colegas de trabalho, fez com que a empresa o visse com outros olhos e quando a mesma criou o setor de Eletrodomésticos o colocou para atender nesse setor, mais precisamente na venda de máquinas de costura.

Com grande interesse em conhecer e aprender mais sobre o produto que vendia, pediu ao representante da fábrica de máquinas um aprendizado para melhor atender os clientes. A empresa atendeu ao pedido de Eider com uma semana de curso na cidade de Jundiaí - São Paulo, local onde a fábrica de máquinas de costura eram produzidas.

Após seu retorno conversando com seu colega de trabalho Cícero, que tinha conhecimento na área de refrigeração e fogão a gás, Eider teve a ideia de sair da empresa e abrir seu próprio negócio, convidando seu colega para ir junto, já que ele tinha adquirido o conhecimento necessário de como manusear as máquinas de costuras e o colega de saber lidar com refrigeração e consertos de fogões a gás.

Por volta de 1975/1976 Eider e Cícero montaram seu negócio, o nome da empresa na época era AVIATEC (Assistência Conserto e Máquina de Costura), localizada na Avenida Juscelino Kubitschek, antiga Galeria 007, uma sala pequena, com apenas 12 m<sup>2</sup>, um balcão doado pela própria loja que haviam trabalhado, uma

chave de fenda, um alicate e o seu certificado do curso pendurado na parede, eram tudo que tinham, e começaram a atender tanto na loja quanto a domicílio.

Em 1981 Eider e o seu sócio e colega Cícero resolveram dividir a sociedade, assim, Cícero ficou com a parte de refrigeração e o Eider com conserto de máquinas de costuras e de fogão a gás, nascendo assim a empresa Conesul, por meio de uma ideia do seu irmão Enio, hoje sócio e fundador.

O nome Conesul foi escolhido por terem simpatizado por causa da ideia, na época do Mercosul.

No ano de 1985, Eider chamou seu irmão Enio para trabalharem juntos, como Eider atendia a domicílio e com aumento da demanda ele precisava de alguém para ajudar no negócio. Enio aceitou o convite do irmão, saindo da empresa em que trabalhava atualmente, loja Pernambucanas.

A empresa melhorou seus serviços e expandiu seu negócio. Com experiência no atendimento e em vendas de Enio, o mesmo passou a ir às residências atender e seu irmão a ficar na empresa para atendimento no balcão e conserto das máquinas de costura.

No ano de 1986, Lírio Pascoalino Dal Moro, irmão mais novo de Eider e Enio, se integrou a equipe trazendo a venda de equipamentos profissionais de panificação e cozinha. Esses equipamentos vieram da empresa que ele trabalhava, vendo fluxo de vendas resolveu trazer os catálogos e contatos dos representantes para começarem a vender na empresa.

Nessa época a empresa estava localizada na Av. JK, 453, ficaram nesse endereço uns dois anos, e já tinham contratados de três a quatro funcionários.

Depois mudaram para Av. JK, 2.733, esquina com a Av. Venezuela (Duque de Caxias), com uma área de 220 m<sup>2</sup>, uma contratação maior de funcionários e compra de equipamentos, ficaram neste local 17 anos, devido à condição financeira em relação ao aluguel do imóvel, tiveram de sair do local e alugar outra sala.

Mudaram para o endereço, Av. JK, 2.929, esquina com Assis Chateaubriand, local onde permaneceram aproximadamente 3 anos, tiveram a possibilidade de estar expandindo seu negócio cada vez mais, com a compra de fogões, refrigeração, utensílios para cozinha, plásticos e alumínio.

Em comemoração ao seu 25º aniversário, em 2006, a Conesul adquiriu um Showroom de 330 m<sup>2</sup>, com toda linha de fogões, painéis, acessórios e equipamentos para estabelecimentos comerciais.

Assim, em Novembro de 2009, quando veio à sorte de serem contemplados em um consórcio que haviam feito, conseguiram comprar uma sala comercial mais ampla, uma loja completamente nova, com sede própria, com mais infraestrutura, conforto e qualidade para atender seus clientes, colaboradores e amigos.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na visão dos autores Steiberg e Blumenthal (2011), a empresa familiar nasce de um pensar em um ambiente familiar, na troca de ideias e informações, na busca de um olhar de possibilidades para se realizar um empreendimento.

Steiberg e Blumenthal (2011, p. 70), citam as empresas familiares como, características próprias que as diferenciam das outras, o que contribui para uma complexidade ainda maior. Dentre outras questões, sua gestão e seu controle por uma ou mais famílias, vinculadas societariamente, as tornam objeto peculiar no meio corporativo.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 3), acreditam que "a empresa familiar não

é só um conceito, mas uma realidade que se manifesta de forma nítida no tecido empresarial da sociedade".

Segundo Silva (2010, p. 205), empresa familiar é a “empresa controlada por um dono ou uma família. [...]. Os ‘donos’ ou família exercem o poder de controle”.

Segundo Wener (2004 *apud* SILVA, 2010, p. 204), o conceito de empresa familiar se divide em dois:

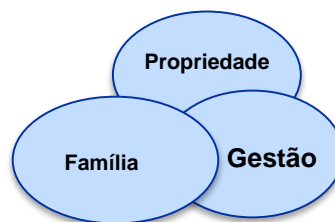
aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self-made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em funções desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Dentro da empresa familiar há alguns sistemas sociais distintos envolvidos, como por exemplo, a família e a empresa. Este capítulo irá discorrer sobre cada tipo de sistemas e sua importância.

### O modelo dos três círculos da empresa familiar

Steinberg e Blumenthal (2011, p. 30), descrevem o modelo dos três círculos onde “cada um tem suas regras próprias, suas estruturas peculiares, seus valores e suas organizações distintos

Figura1: Os três círculos da empresa familiar.



Nota: Adaptado de Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

### Família, Propriedade e Gestão

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 73), estes círculos "refere-se a todos os membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa e que, além disso, ocupam cargos de direção”.

O **círculo da família** é composto por todos os componentes da família proprietária, independentemente do papel que qualquer um deles desempenhe em sobreposição em um círculo, em dois ou nos três círculos.

O **círculo da propriedade** é composto por todos os familiares que são proprietários da empresa. Pode-se ter também sócios proprietários que não fazem parte da família.

No **círculo da gestão** estão alinhados os membros que atuam na operação do negócio. Incluem-se aqui, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família.

### Família e Propriedade

As empresas familiares estão sujeitas a passar pelo processo sucessório, por

conta disso, é necessário que os membros da família estejam sempre acompanhando o dia a dia da empresa, para que futuramente possam decidir se assumem ou não a gestão.

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 74),

em primeiro lugar, não se deve forçar esses familiares a se incorporarem à empresa se eles realmente não o desejarem. Dirigir a empresa não deve ser nem um direito nem uma obrigação para nenhum membro da família. Se forem obrigados, nem a empresa nem o indivíduo darão o melhor de si e, com o tempo, os dois fracassarão. Portanto, deve-se evitar forçar os filhos a dirigir a empresa do pai, seja de forma explícita, seja de forma sutil.

## Família e Gestão

Para Grzybovski, Boscarin e Migott (2002),

o estilo **politicamente correto** de gerenciar empresas familiares implica a necessidade de apresentar, ao mesmo tempo, sensibilidade para com as necessidades da família, considerando as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem utilizada, e elevado grau de percepção das transformações ambientais, que podem desestabilizar a organização.

A família é uma das partes mais importantes da existência de uma empresa familiar. Nesse grupo estão inclusive pessoas que não dispõem de ações ou cotas ou fazem algum tipo de tarefa na organização (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007).

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 75), "neste caso, temos indivíduos que, por pertencerem à família proprietária da empresa, desenvolvem funções diretivas, mesmo sem possuírem ações ou cotas".

## PLANEJAMENTO E SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão é um processo significativo e ao mesmo tempo árduo, por se tratar de uma mudança de uma atual geração para uma nova.

A mudança de dirigentes é um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa, principalmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, geralmente, membro da família. [...]. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza (TELÓ, 2000, p. 30).

**“Sucessão:** processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para a liderança da nova geração” (PASSOS *et al.*, 2006, p. 73).

De acordo com Ricca (2007, p. 87), “um correto processo de sucessão deve ser planejado com muita antecedência e implementado de forma gradual. A rigor, quanto mais cedo um acionista iniciar o planejamento de sua sucessão, maiores serão as chances de êxito”.

Quando falamos em planejar a sucessão, especialmente em uma empresa familiar, estamos falando em lidar com uma gama abrangente de aspectos: estratégicos, societários, tributários, de gestão, comportamentais e emocionais (STEINBERG e BLUMENTHAL, 2011, p. 121).

## Requisitos básicos para planejamento eficaz

Para Steinberg e Blumenthal (2011, p. 77),

os caminhos mais eficazes para a transição de sucesso, isto é, para a

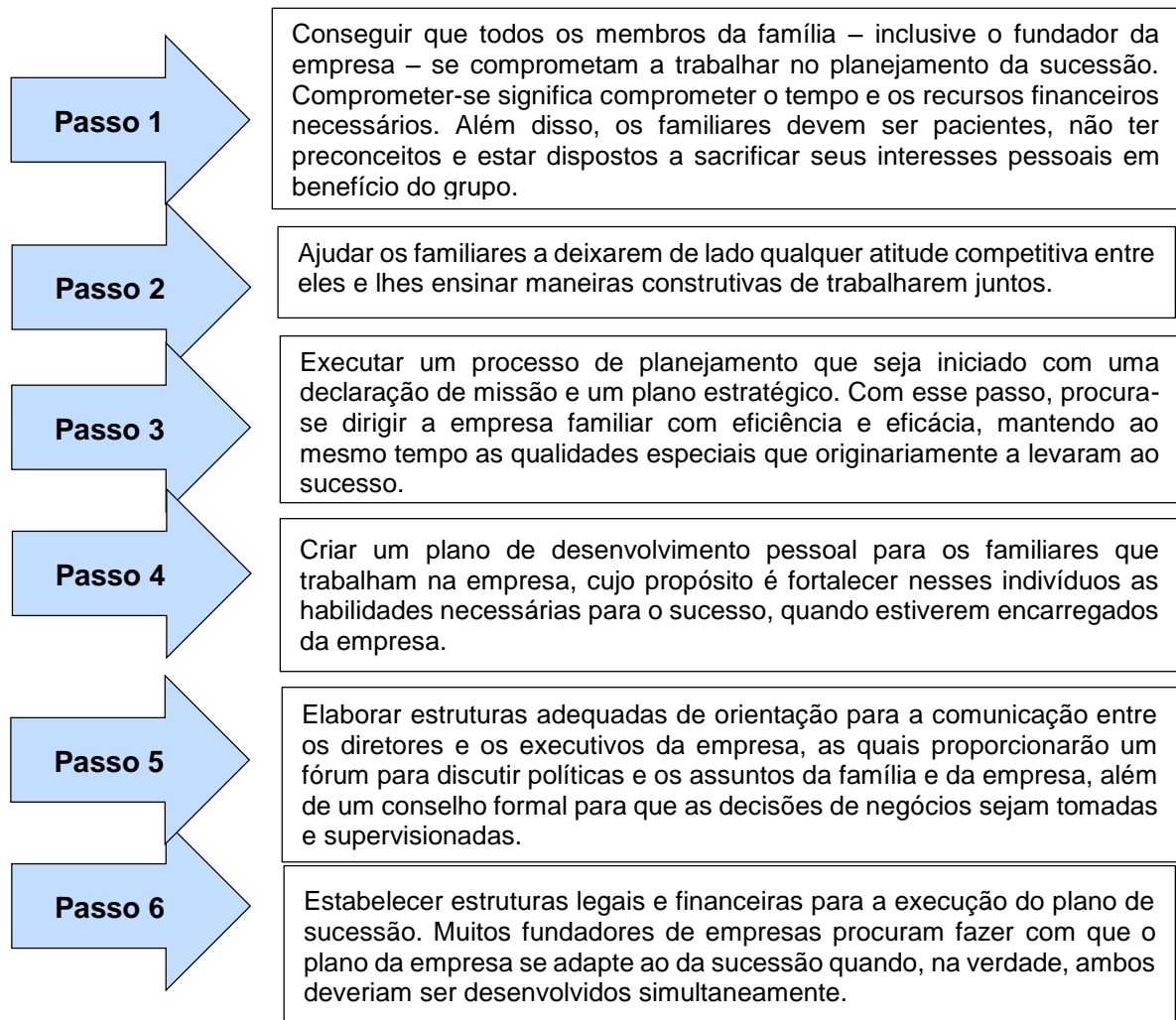
sucessão, incluem,

- O planejamento sucessório;
- O desenvolvimento de competências para herdeiros;
- A preparação dos futuros acionistas;
- A implementação de um conselho de família que dê suporte a esses processos.

Os autores também visam que “o sucesso de um processo de sucessão depende em princípio do nível de comprometimento do sucessor com a empresa. [...]. Sucessores comprometidos têm atitude mais positiva diante do negócio [...]”. (p. 116).

Os conceitos abordados para elaboração do processo de sucessão podem ser sistematizados, conforme Ricca (2007): definir objetivos claros para a empresa; administrar os conflitos familiares; selecionar e treinar o sucessor. Abrir mão do poder em favor do sucessor; equacionar as necessidades de renda e implantar ou modernizar o conselho de Administração. .

Segundo Bork *et al.* (1997, apud CASILLAS; VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007, p. 233 e 234), propõem os seis passos a seguir para a realização de um excelente plano de sucessão:



## Plano de Sucessão

“Um plano de sucessão tem como premissa básica respeitar as características



e o perfil do DNA de uma organização” (STEINBERG e BLUMENTHAL, 2011, p. 126).

Steinberg e Blumenthal (2011, p. 123), descrevem o passo a passo para um plano de sucessão:

- ✓ Estabelecer uma política que regerá a participação da família no processo.
- ✓ Estabelecer um plano que estimule o interesse dos herdeiros pelo negócio.
- ✓ Alinhar os objetivos da empresa, sua missão e seus valores, zelado pela cultura empresária.
- ✓ Criar um plano estratégico e implementá-lo.
- ✓ Formar um conselho consultivo ou um comitê que conduza e oriente o processo.
- ✓ Definir o processo de seleção do sucessor.
- ✓ Pensar o futuro do fundador.
- ✓ Definir poderes para os encarregados do processo de transição.
- ✓ Analisar questões tributárias da sucessão do patrimonial.

## PREPARAÇÃO DE SUCESSORES

Segundo Steinberg e Blumenthal (2011, p. 117),

a preparação de um herdeiro para ser sucessor demanda atividades sistematizadas que incluem: educação formal, estágios orientados, experiências profissionais vivenciadas em outras empresas, período de estágio circular de pelo menos um ano dentro do negócio da família, além de clara definição do nível da função e do cargo a ser assumido na empresa [...]. A formação psicológica é mais relevante do que própria formação acadêmica, uma vez que é mais fácil transformar conhecimento do que modificar traços de personalidade.

A preparação do sucessor, segundo Cassilas; Vázquez e Díaz (2007, p. 240 e 241), deve passar pelos seguintes questionamentos: 1 - Posicionar o indivíduo no nível correto dentro da hierarquia organizacional; 2 - Proporcionar-lhe orientação e submetê-lo à supervisão direta; 3 - Avaliá-los em função do desempenho; 4 – Responsabilidade; 5 - Delegar responsabilidades e passar confiança a eles; 6 - Facilitar-lhes a aquisição de novas experiências, tanto em outros âmbitos alheios à empresa como em novas áreas de conhecimento.

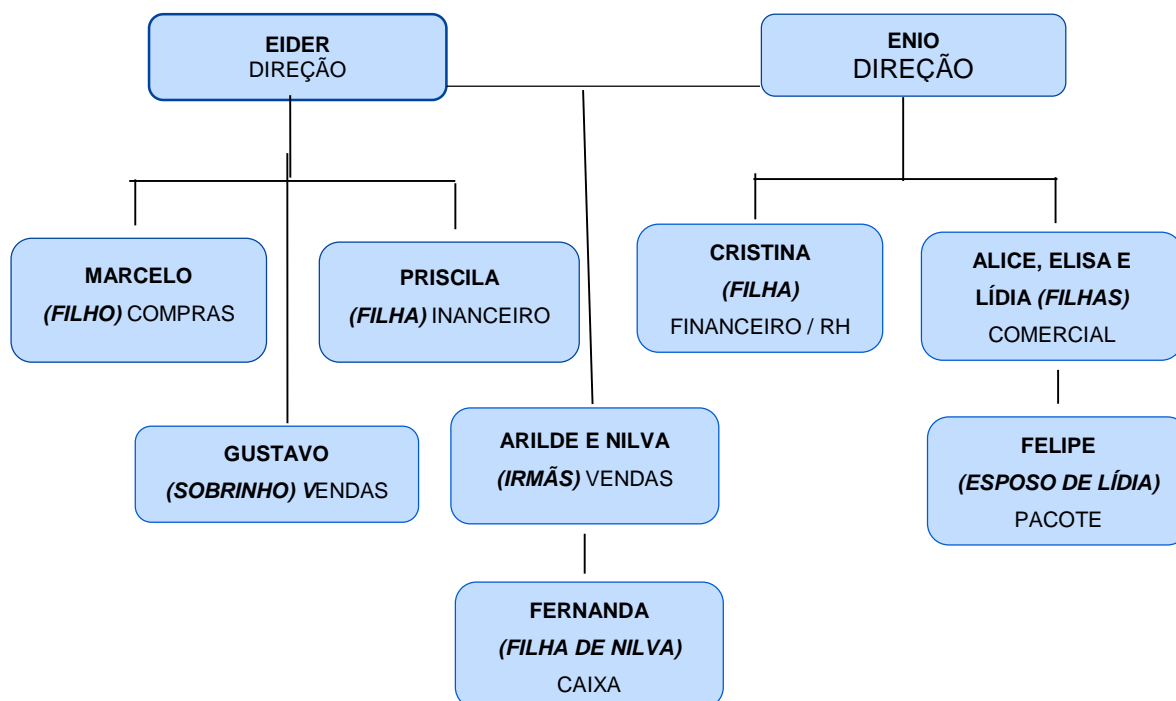
## ANÁLISE DOS DADOS

A empresa Conesul está em Foz do Iguaçu a mais de 35 anos, tem essa característica de ser uma empresa familiar e que está agora se encaminhando para sua primeira sucessão.

Conforme entrevista com uma das filhas identificou-se que a empresa Conesul não possui formalmente o organograma. Com a descrição da hierarquia e dos cargos que a mesma descreveu pode-se elaborar o organograma da empresa de forma clara e simples, demonstrando a hierarquia da empresa, os cargos em que cada um ocupa na organização e o grau de parentesco, conforme ilustrado na figura 2.

Segundo Chiavenato (2004) e Cury (2012), organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional, formado por retângulos que representam a hierarquia do órgão e por linhas verticais ou horizontais, demonstrando como cada pessoa se reporta a outra.

Figura 2: Árvore Genealógica.



Nota: Elaborado pelas autoras.

A direção é formada pelos irmãos/sócios Enio e Eider. Os quadros 5 e 6 apresentam de forma geral a formação e a área de atuação de cada um dos seus filhos.

Quadro 5: Formação e área de atuação dos filhos do proprietário Eider.

Eider	Filhos	Formação	Área	Tempo de casa
	Marcelo	Administração e cursando Psicologia	Compras	Mais de 6 anos
	Priscila	Cursando Psicologia	Financeiro	Mais de 2 anos

Nota: Elaborado pelas autoras.

Quadro 6: Formação e área de atuação dos filhos do proprietário Enio.

Enio	Filhos	Formação	Área	Tempo de casa
	Alice	Fisioterapia	Comercial	Mais de 2 anos
	Elisa	Pós-graduada em Gastronomia Hospitalar	Comercial	Mais de 2 anos
	Lídia	Ensino Médio Completo	Comercial	Mais de 2 anos
	Cristina	Nutrição	Financeiro e Recursos Humanos	Mais de 11 anos

Nota: Elaborado pelas autoras.

Além de a empresa ter um grau direto na linha de sucessão, ainda apresenta

outros familiares como, irmãs, sobrinhos e genro, também funcionários, mas que não estão na linha sucessória.

Segundo o proprietário, senhor Eider, *“a escolha para ocupar os cargos foram por meio da necessidade, sem que houvesse um planejamento para que cada um ocupasse determinada posição”*.

## COMO OS GESTORES PERCEBEM A SUCESSÃO FAMILIAR NA EMPRESA

A empresa Conesul está na primeira geração, em vista disto, será seu primeiro processo sucessório. Na entrevista com o proprietário Eider, questionou-se como ele vê o processo sucessório e se existiu ou pensaram em algum projeto para a sucessão.

*“Com meus olhos, porque tem muita gente que não prepara um sucessor e ai larga a pessoa não capacitada e põem a perder por falta de capacidade. Não tem nada documentado, por enquanto essa primeira sucessão vai ser tranquila porque os meus filhos com os filhos do Enio se dão muito bem, pra mim é fundamental. A empresa Conesul é 50% minha e 50% do Enio”*.

Apesar de não terem nenhum projeto para a sucessão, segundo o proprietário, o que se torna indispensável para este processo é a eficiência e o relacionamento interpessoal. É possível identificar por meio de seus valores que o temor a Deus os possibilita tratar seus clientes e funcionários de forma harmoniosa e com mais dedicação.

O proprietário deixou claro que está psicologicamente preparado para passar o comando da empresa para seu futuro sucessor, e que aos poucos vai se desligando das tomadas de decisões e demais responsabilidades da empresa.

*“Já estou psicologicamente preparado, faz tempo eu estou falando, só não abri mão ainda pelo fato deles não estarem preparados, porque não adianta eu larga sem que as coisas estejam bem encaixadas. Eles pedem a minha presença aqui dentro, devido a maneira que eu trato, pela manhã a gente faz reunião de oração, esse momento de oração pra mim é fundamental, busca palavra toda manhã, ora um pelo outro”*.

Como a empresa é formada por dois irmãos/sócios, questionou-se o proprietário se no momento da sucessão será passado o comando para dois sucessores, sendo um de cada lado, e se já estavam passando algo sobre a sucessão ao escolhido. Disse-nos que ainda não havia pensado nisso, mas que de sua parte já tinha o seu escolhido, seu filho mais velho, Marcelo, *“não parei para pensar nisso ainda. Marcelo conhece todo processo da empresa. [...], por ser meu filho coloquei no que eu mais atuava que era eu que fazia as compras, eu que gerenciava a loja”*.

Em relação de como a empresa está se preparando para uma possível sucessão, pode-se observar que o proprietário está bem ciente de que só depende deles, do seu desenvolvimento e da confiança em continuar com as atividades da empresa para que possa se “afastar”, não definitivamente, mas parcialmente, porque pretende ainda ficar de olho e disposto para o que a atual geração precisar.

Eu já venho avisando eles já há muito tempo, e já to bem light, chego às 10:00 e saio mais cedo, e eu quero ir me distanciando aos poucos, para eu sentir como é que ta as coisas, como é que esta a situação, como estão reagindo, como estão fazendo, e ai eu vou ta monitorando de longe pra que se eu ver que ta acontecendo alguma coisa que possa comprometer o bom andamento da empresa eu vou estar atento pra ajuda.

Mais uma vez se demonstra pela fala do proprietário que não há um planejamento sucessório formalmente direcionado para uma determinada pessoa, e que todos os outros sucessores possam acompanhar, participar e auxiliar, e que também estejam preparados para estar engajados.

## DESCRIÇÃO DOS REQUISITOS DA SUCESSÃO FAMILIAR DA EMPRESA

Para que o processo de sucessão ocorra de forma gradativa e eficaz, é

preciso que se sigam algumas etapas consideravelmente necessárias para uma sucessão benéfica para ambas às partes, tanto para quem está no comando atual como para quem irá ocupá-lo futuramente.

Os requisitos ao qual o proprietário considera mais importante na escolha do futuro sucessor é a formação acadêmica; a experiência dentro da empresa; o conhecimento dos negócios; o aprendizado na área administrativa; a capacidade de liderança e um perfil empreendedor.

Schneider e Branco (2012, p. 22), consideram que, “o verdadeiro empreendedor é alguém “conectado”, bem relacionado, atento e dinâmico, capaz de ver o que os outros não veem [...]”.

Segundo Carmo (2011, p. 23), o perfil do empreendedor é “capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos em qualquer decisão. O empreendedor também planeja, organiza, lidera e controla; porém, é mais visionário”.

Com relação ao conhecimento/experiência na área administrativa é alcançado por meio de oportunidades e desafios diários.

“Conhecimento/experiência adquiridos ao longo dos anos”. (Entrevistado 1).

“Trabalho apenas com a parte de compras e venda de mercadorias”. (Entrevistado 2).

“A graduação contribuiu para a construção de conhecimento. Tenho procurado conhecer todos os processos da empresa para poder geri-la de maneira eficaz”. (Entrevistado 3).

Por meio do questionário aplicado aos sucessores, observou-se que a ética é considerada de maior relevância para eles na direção de uma empresa e irrelevante a formação na área administrativa, no qual, atesta o quanto os valores, costumes, o comportamento humano e o tratamento tanto interno como externo são de grande significância.

“A ética é definida como o conjunto das práticas morais de uma determinada sociedade, ou, como os princípios que dão rumo a estas práticas” (PONCHIROLLI, 2007, p. 19).

Considerando-se que a ética está relacionada com os valores da empresa, tem-se um grande peso fundamental, voltada a um princípio religioso, que é o temor a Deus, expressando-se por meio dos seus rituais e crenças, que é a oração de toda manhã, realizada com seus funcionários.

Ao ser questionado sobre a administração de conflitos dentro da organização, por unanimidade, os sucessores afirmam que eles são “resolvidos por meio de reuniões, de forma clara e objetiva, obtendo-se a melhor maneira de se encontrar uma solução”.

Durante as visitas a empresa, observou-se um ambiente amigável, um comportamento bem familiar, harmonioso e respeitoso entre os membros da família e demais funcionários.

Segundo o proprietário, ter um bom relacionamento com os membros da família e os demais colaboradores da empresa, é essencial, contribui para que se tenha um ambiente harmonioso e incentivador à empresa.

Ao perguntar aos sucessores se há interesse em assumir o controle da empresa; quatro disseram que sim.

Apesar de na cabeça de um dos proprietários ter um sucessor definido, percebe-se no questionário aplicado aos prováveis sucessores que quatro deles tem interesse, o que demonstra que não há entre o conselho da empresa questionamentos, conversa, em que eles possam expressa o desejo de se tornar os sucessores do controle da empresa.

Quando questionados sobre a percepção e visão do futuro e da permanência

na empresa, percebe-se que há por parte dos entrevistados o intuito de permanecer na empresa:

“Conquistar mais clientes, especializar-se em uma área, ter uma melhor organização”. (Entrevistado 2).

“Vejo um futuro promissor com uma visão otimista, tenho procurado organizar cada processo para que a empresa cresça de maneira satisfatória”. (Entrevistado 3).

“Vejo como pontos positivos a nossa união familiar assim podemos desenvolver os trabalhos deixados pelos nossos pais, o respeito deve ser prioridade entre todos”. (Entrevistado 4).

“Pretendo permanecer na empresa e continuar exercendo minhas funções”. (Entrevistado 5).

Segundo Steinberg e Blumenthal (2011, p. 116), “o sucesso de um processo de sucessão depende em princípio do nível de comprometimento do sucessor com a empresa. [...]. Sucessores comprometidos têm atitude mais positiva diante do negócio [...]”.

Após os envolvidos estarem cientes de como funcionará o processo e, quem estará no comando da empresa, deve-se iniciar a preparação do novo sucessor.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a preparação para a entrada do novo sucessor deve-se seguir alguns passos: localizar o sucessor na organização, transmitir a ele as responsabilidades, prepara-lo para desempenhar as funções de gestor, demonstrar confiança em sua deliberação e até mesmo permiti-lo de buscar novas experiências em outras organizações para aumentar seu conhecimento na área administrativa.

Ao questionar-se o proprietário Eider, a respeito da preparação do novo sucessor o mesmo nos diz que, *“a preparação dele é fantástica, é o único que tem administração. Pelo fato de ele ser meu filho mais velho e ser a pessoa por mais tempo estar comigo”*.

Segundo Steinberg e Blumenthal (2011, p. 126), “um plano de sucessão tem como premissa básica respeitar as características e DNA de uma organização”.

## **PREPOSIÇÃO DOS PLANOS**

Com base na entrevista com um dos gestores da empresa e o questionário aplicado aos possíveis sucessores, foi possível identificar que a empresa necessita de um planejamento para que o processo de sucessão possa ocorrer de forma eficiente e eficaz, tanto para empresa, quanto para seus sucessores e funcionários.

A partir das informações obtidas por meio da entrevista, do questionário e das pesquisas bibliográficas, propõe-se a empresa um conselho familiar, um plano de sucessão de gestão e cursos relacionados à administração.

Para que esta proposição pudesse ser elaborada, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que segundo Gonzalez (2016), “a ferramenta 5W2H é utilizada para planejar e colocar em prática as etapas para se atingir uma meta. O objetivo é propor mudanças, desafios e procedimentos”.

## **AÇÕES PARA O CONSELHO FAMILIAR**

As empresas familiares que passam por este processo sucessório acabam enfrentando algum tipo de conflito em função das diferenças de finalidades entre os possíveis sucessores. Por esse motivo é de grande importância que seja implantado este conselho familiar na empresa.

Mediante a implantação do conselho familiar, pode ser identificado as competências dos possíveis sucessores, seus comprometimentos e interesses para assumir o controle, de modo que também possa auxiliar na preparação dos mesmos. O quadro 7 é uma proposta para a implantação do conselho familiar.

Quadro 7: Proposta para implantação do Conselho Familiar.

What? (O que?)	Who? (Quem?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Why? (Porquê?)	How? (Como?)	How Much? (Quanto?)
Montar um conselho de família.	Um dos sócios.	Na empresa ou fora da empresa.	A partir de Março de 2018.	Para a transição da sucessão e para administrar os conflitos familiares.	Com reuniões quinzenais.	De R\$ 200,00 a R\$ 400,00.

Nota: Elaborado pelas autoras.

O conselho familiar pode-se ter início a partir de Março de 2018, com reuniões quinzenais, com pautas definidas e que todas as decisões sejam formalizadas por meio de atas, com duração de duas horas no máximo, conduzidas por um dos sócios.

É necessário que tenha foco em cada um desses encontros. Temas sugeridos: planejamento sucessório e demandas a serem absorvidas: adaptação à nova gerência, cursos, treinamentos, necessidade de formação dos cargos de confiança em áreas específicas.

## AÇÕES PARA O PLANO DE SUCESSÃO

Com o intuito de que a empresa possa passar pelo processo sucessório de forma tranquila e que se possa alcançar o sucesso dessa transição, abaixo será detalhado um passo a passo, que segundo Bork *et al.*, (1997, apud CASILLAS; VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007), possa auxiliar os sócios em suas atuações e decisões.

Quadro 8: Passo a passo para o processo de sucessão.

<b>Passo 1</b>	Fazer com que todos os envolvidos no processo sucessório se comprometam e se esforcem para que o planejamento de sucessão possa trazer bons resultados por meio de uma consultoria.
<b>Passo 2</b>	Fazer com que todos trabalhem em conjunto e deixe de lado qualquer tipo de competitividade entre eles. A união e o companheirismo são essenciais neste momento.
<b>Passo 3</b>	Elaborar um planejamento estratégico, para que possa auxilia-los na continuidade do desenvolvimento do negócio.
<b>Passo 4</b>	Criar um plano de desenvolvimento pessoal para que os possíveis sucessores possam identificar quais são suas habilidades, capacidades, refletir sobre suas metas e objetivos, tanto pessoal quanto profissional e, além disso, analisar o que possa vir a ser melhorado.
<b>Passo 5</b>	Ter um ambiente adequado para encontro e reuniões, onde-se possa ser discutido e tomado decisões, tanto de assuntos familiares quanto da própria empresa. Estas reuniões podem ser somente entre os sócios como também com os demais familiares caso necessário.
<b>Passo 6</b>	Desenvolver meios legais e financeiros para a realização do plano de sucessão, de forma que o planejamento da empresa e o processo sucessório se desenvolvam ao mesmo tempo.

Nota: Elaborado pelas autoras.

O plano de sucessão tendo início em Março de 2018, para melhor resultado, recomenda-se a empresa contratar um serviço de Coach que possa conduzir esse processo decisório de adaptação, de mudança em busca das novas metas a serem atingidas para o alcance de resultados planejados, para o desenvolvimento de habilidades, competências, com empenho e foco. O processo é realizado por seções semanais, quinzenais ou mensais.

A contratação do Coach irá ajuda-los na elaboração do processo, segundo Marques (2017), “através de técnicas e ferramentas comprovadas, ele observa e avalia os processos realizados na organização”.

## AÇÕES PARA CURSOS RELACIONADOS À ADMINISTRAÇÃO

Para agregar ainda mais o conhecimento dos possíveis sucessores, sugere-se alguns cursos na área administrativa, entre eles:

- Curso de graduação: Administração, Ciências Contábeis.
- Curso de tecnólogo: Gestão Comercial, Processos Gerenciais, Gestão de Logística, Gestão de Marketing, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Financeira.
- Pós-graduação: MBA em Controladoria e Gestão de Tributos, MBA em Controladoria, Auditoria e Perícia Contábil, MBA em Finanças Corporativas, MBA em Gerenciamentos de Projetos, MBA em Gestão Empresarial, MBA em Gestão Estratégica de Custo, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Marketing e Comunicação Corporativa e MBA em Marketing e Vendas.

Esses cursos são ofertados pela UDC (Centro Universitário Dinâmica das Cataratas), com aulas presenciais no campo ou pela EAD (Educação a Distância).

Esses cursos poderão contribuir para maiores conhecimentos dentro de áreas específicas na empresa, para a elaboração de um novo planejamento estratégico visando à nova gestão. Uma vez que já foi mencionado, nem todos os membros da linha sucessória possuem cursos voltados para a área administrativa. Planejar, organizar e controlar seu empreendimento, de modo que suas metas e objetivos possam ser alcançados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo sucessório de uma empresa familiar não é algo simples, é o momento da transição onde o fundador da empresa designa o poder e o comando para seu herdeiro, sendo necessário um planejamento, de forma a contribuir para a continuidade do negócio, envolvendo todos os membros da família e os possíveis sucessores. Faz-se necessário esse planejamento para que sejam evitadas quaisquer desavenças, conflitos e até mesmo o fim do negócio.

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma proposição de um plano de sucessão de gestão para a empresa Conesul. Tendo em vista que a empresa está se encaminhando para seu primeiro processo sucessório.

Neste contexto, pode-se verificar quais os passos necessários para se desenvolver um planejamento sucessório, onde, propôs-se á empresa utilizando a ferramenta 5W2H, a implantação de um conselho familiar, um plano para o planejamento sucessório e indicação de cursos na área administrativa.

Diante disso, foi possível alcançar os objetivos desta pesquisa e responder à problemática: Quais os passos para implantar um plano de sucessão de gestão na

empresa Conesul?

Este trabalho não se dá por finalizado, pode-se dar continuidade como sugestão para futuros trabalhos no sentido de um desenvolvimento de um plano estratégico para empresa.



## REFERÊNCIAS

CASSILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, Antonio . **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PASSOS, Édio et al. **Família, Família, Negócios à parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e Responsabilidade Social Empresarial**. Curitiba: Juruá, 2007.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Cla, 2007.

SCHNEIDER, Elton Ivan; BRANCO, Henrique José Castelo. **A caminhada empreendedora: a jornada de transformação de sonhos em realidade**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A Família Empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da Governança Corporativa**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2011.

CARMO, Cintia Tavares do. **Empreendedorismo**. 2011. Disponível em: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_infor\\_comun/tec\\_inf/081112\\_empreend.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_infor_comun/tec_inf/081112_empreend.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2017.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. **Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a11.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2017.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho Organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares**. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79339/177397.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 maio 2017.

