

ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA NO VALE DO PARANHANA NO RIO GRANDE DO SUL

Mônica Petró¹
Renan Ribeiro da Silva de Castro²

RESUMO

Pesquisas sobre empresas familiares mostram-se crescentes nos últimos anos e dão importância à questão do planejamento da sucessão para a continuidade das organizações. O objetivo geral que fundamentou este estudo foi a análise dos benefícios da elaboração de um plano de sucessão no âmbito de uma empresa familiar. Para tanto realizou-se um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul, bem como a revisão da literatura acerca dos históricos e conceitos de empresa familiar, ligada ao processo sucessório e planos de sucessão. Foi elaborada uma entrevista semiestruturada e posterior à coleta de dados realizou-se a análise dos resultados com base na análise interpretativa. Foi possível identificar que a empresa em questão, carece de um plano de sucessão estruturado, e que o planejamento sucessório é favorável no sentido profissional. Isto é, seriam escolhidas para gerir os negócios, pessoas capacitadas para tal, fortalecendo a empresa para crescer, se desenvolver, perpetuar e se tornar mais atrativa no mercado.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Plano de sucessão.

ABSTRACT

Research on family businesses have increased in recent years and add value to the issue of succession planning for the continuity of organizations. The main objective that justified this study was the analysis of the benefits of having a succession plan in family business. In order to illustrate the study, it was realized a case study in a metallurgic industry located in Vale do Paranhana - Rio Grande do Sul, as well as a literature review about historical and family business concepts linked to the succession process and succession plans. A semi structured and subsequent data collection was held to analyze the results based on interpretative analysis was performed. Due to the study it was possible to identify that the company doesn't have a structured succession plan at this moment, but understand that a succession planning is favorable to companies when it's applied. In other words, it's possible to affirm based on the research that the company would be chosen people trained to manage the business, in order to strengthening the company to grow, develop, perpetuate and become more attractive in the market.

Keywords: Family business. Succession process. Succession plan.

¹ Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. monica@paraboni.com.br

² Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. renan@ufrgs.br

1 INTRODUÇÃO

Conforme a história do Brasil, sabe-se que as empresas familiares surgiram juntamente com as capitânicas hereditárias, ou seja, podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Devido à necessidade de segmentação dessas capitânicas, para melhor administrá-las em sua entrega para os herdeiros, houve o incentivo para o início de vários outros empreendimentos, tais como: a construção de estradas, centros de distribuição, etc. Com o passar do tempo, alguns desses empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, se consolidaram em várias empresas familiares de sucesso (OLIVEIRA, 2006).

Ainda segundo o autor, sabe-se que 70% das empresas no Brasil encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e seu ciclo de vida médio é de 24 anos. Nesse sentido, conforme os autores, Passos *et al.* (2006), há o processo chamado de continuidade, ou seja, aquele em que o fundador ou líder da atual geração, e a próxima geração encontram formas e estabelecem compromissos que assegurem a perpetuação do empreendimento. Porém os autores ressaltam que é necessário também passar pelo processo de sucessão, ou seja, 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.

Para Passos *et al.* (2006), a sucessão no âmbito da família empresária não é pensada como um processo, mas sim como um evento pontual. Levando em consideração que, de acordo com os autores, esse processo pode durar anos, a etapa já se configura como o primeiro passo na construção de uma boa solução. Ainda conforme os mesmos autores, o processo deve ser planejado de forma coletiva, incluindo os membros das gerações para a construção de uma estrutura respeitada e legítima.

Conforme um estudo feito por Oliveira (2006), sabe-se que um terço (1/3) das 500 melhores empresas do mundo são familiares, mas apenas 20% dessas empresas ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família. Ainda de acordo com o autor, há pesquisas que afirmam que a vida média das empresas familiares no Brasil é de nove (9) anos. Dessas, apenas 30% passam o comando para a segunda geração, e apenas 5% passam para a terceira geração.

No mesmo sentido, Bernhoeft e Gallo (2003) dizem que no Brasil há poucos casos de empresas familiares que chegam à terceira geração, pois a maioria já se autodestrói na segunda, ou ainda na transição inadequada da primeira para a segunda geração.

O desenvolvimento da empresa familiar se mostra um assunto de importância no país, dado que os herdeiros e futuros executivos que serão responsáveis por essas empresas, devem ser adequadamente treinados e capacitados para garantir o sucesso de sua gestão.

A sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas empresas familiares, tanto pela importância do processo quanto para a sobrevivência dessas empresas. Em paralelo às questões da empresa familiar, estão os problemas de crescimento e/ou estagnação da empresa (RUSSO, 2002).

Para este estudo, inicialmente discorre-se um breve histórico das empresas familiares, especialmente as brasileiras, onde sua conceituação é bastante variada e ampla entre diversos autores como: Lodi (1998), Oliveira (2006), Bernhoeft e Gallo (2003) entre outros, chamando a atenção sobre os seus pontos fortes e fracos. Em um segundo momento, a sucessão familiar é analisada sob o prisma de sua importância para a sobrevivência dessas empresas.

Em um terceiro momento, discorre-se sobre o processo sucessório, ou seja, uma redistribuição do poder dentro da empresa. São abordados também os princípios e as etapas que podem contribuir para que as empresas familiares se perpetuem. Abordam-se, também os benefícios do planejamento do processo sucessório, pois se trata de um momento decisivo para a empresa familiar, já que a sua sobrevivência fundamenta-se em grande parte no êxito deste processo.

Como esta pesquisa tem a finalidade de estudar questões relacionadas ao processo de sucessão nas empresas familiares, a questão problema culmina em: Quais os benefícios da estruturação de um plano de sucessão no âmbito da empresa familiar? A fim de respondê-la buscou-se compreender como um planejamento da sucessão empresarial pode implicar no sucesso da empresa.

Este artigo procurou analisar os benefícios da elaboração de um plano de sucessão em uma empresa familiar. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul, cujos objetivos foram identificar os benefícios da estruturação de um plano de sucessão em uma empresa familiar; descrever os benefícios da elaboração de um plano de

sucessão e comparar a forma de realização informal da sucessão familiar existente com aquela sugerida pela literatura.

Conforme descrito no parágrafo anterior e com o intuito de aprofundar o conhecimento neste assunto, o tema instigou o interesse da pesquisadora que visa compreender a importância do planejamento sucessório nas empresas familiares.

A pesquisadora acredita na viabilidade da pesquisa por se tratar de um assunto relevante no mercado em geral, e por estar vivenciando a importância de um planejamento sucessório em uma empresa familiar da qual faz parte como uma das herdeiras.

O artigo inicia com uma revisão da literatura que aborda conceito de empresa familiar e plano de sucessão, seguido pela metodologia e a descrição do estudo. Por fim, analisam-se os resultados da pesquisa e chega-se às considerações finais e às referências utilizadas.

2 HISTÓRICO E CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Oliveira (2006) afirma que as empresas familiares surgiram no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido descoberto por Portugal. A explicação para tal fato, segundo o autor, está na necessidade de segmentação das capitâneas hereditárias, na busca de uma melhor administração após a sua entrega aos herdeiros, parentes ou não, incentivando o início de vários outros empreendimentos necessários para seu desenvolvimento, tais como: a construção de estradas e os centros de distribuição, entre outros.

O autor completa expondo que séculos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês e o alemão, levando em consideração também o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso.

Considerando que atualmente grande parte dos empreendimentos nacionais fecham em média 24 anos após sua abertura, sobreviver por décadas, é uma prova do sucesso das companhias criadas e administradas - geração após geração - pela mesma família (OLIVEIRA, 2006).

Bernhoeft (1996) define empresa familiar, como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Da mesma forma, para Passos *et al.* (2006), a empresa familiar é uma organização cujo controle acionário se encontra nas mãos de uma família, a qual também mantém o controle da gestão e/ou de sua direção estratégica ao longo do tempo.

Na visão de Lodi (1998), a empresa é denominada familiar quando a sucessão de sua direção está ligada ao fator hereditário, e quando os valores institucionais da empresa estão vinculados a um sobrenome de família ou ao seu fundador. Pode-se notar uma preocupação em relação ao caminho dos sucessores para assumirem futuramente o destino dos negócios da empresa. Baseado nessa visão, o autor ainda destaca que as sucessões nas empresas ocorrem através das gerações familiares, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as visões pessoais dos dirigentes posteriores.

Segundo Nishitsuji (2009), há algumas vantagens da empresa familiar, que são as seguintes:

- Preservação do clima no local de trabalho: a empresa familiar demonstra nível elevado de preocupação e interesse pelos indivíduos encontrados na corporação física;
- Enfocar o longo prazo: tem mais facilidade em deter-se na visão de longo prazo do que os gerentes corporativos que são julgados por resultados;
- Enfatiza a qualidade: organizações familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.

De acordo com Raimundini (2005) *apud* Nishitsuji (2009) há quatro fatores negativos inerentes às empresas familiares:

- 1) O forte envolvimento familiar: família e empresa estão presentes no cotidiano de ambas, tornando-se vulnerável a conflitos, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa;
- 2) A propriedade: quando a empresa está na primeira geração, até trinta anos de atividades, o detentor do capital é o fundador da empresa. Na sucessão para a segunda geração o detentor do capital é o sucessor, sendo comum encontrar aqueles que são herdeiros e visam à herança, e os sucessores que desejam continuar o negócio;

3) A administração: que define o destino da empresa, porém pode apresentar algumas falhas, tais como: definir o tempo de permanência do fundador da empresa; definir quem será o responsável pela administração da empresa; definir se o fundador deve ser o modelo de administração a ser seguido pelos demais membros da família.

4) A dependência financeira: a empresa familiar tem dificuldade em diversificar o negócio, ou seja, não separa o que é da empresa e o que é da família. Portanto, quando a empresa passa por alguma dificuldade financeira, a família também passa por dependência financeira.

Contudo, esta pesquisa adota como premissa que uma empresa pode ser familiar desde a sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias participarem da gestão ou a controlarem, permite que se conceitue como familiar.

No entanto, essas desvantagens apresentadas anteriormente, dependem da habilidade do fundador no momento da transição aos seus sucessores, em conjunto com o legado que direcionou à empresa desde a sua criação, até o momento da transmissão da administração e da propriedade (CAMARGO, 2005).

3 SUCESSÃO EMPRESARIAL

Um dos erros mais comuns que muitos empresários e seus herdeiros cometem em relação à continuidade da empresa familiar, é encaminhar a sucessão apenas levando em consideração a substituição daquilo que envolve a gestão dos negócios (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O mesmo autor ainda afirma que perpetuar uma sociedade familiar significa compreender que ela deve envolver muito mais que a gestão dos negócios, mas também um modelo societário, que viabilize a preservação do controle do capital da organização. É nesse ambiente que os herdeiros podem ter ao longo do tempo, um envolvimento em maior ou menor grau, com os negócios da empresa familiar.

Quanto à classificação deste envolvimento, é possível destacar quatro formas principais (OLIVEIRA, 2006):

1) Envolvimento com a gestão dos negócios da empresa familiar: pode haver herdeiros muito dedicados e herdeiros pouco dedicados. É uma questão relacionada ao juízo de valores dos gestores da empresa;

2) Apresentação dos resultados para a empresa familiar: alcançar os resultados estabelecidos pelos objetivos e se a forma de alcançar esses objetivos é por meio de estratégias formuladas, através de instrumentos utilizados no processo de planejamento estratégico;

3) Abordagem legal: o tratamento dos herdeiros estabelece a ordem de preferência dos mesmos quanto ao espólio do proprietário da empresa familiar, considerando:

- Descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- Ascendentes: pais, avós e bisavós;
- Colaterais: irmãos e primos; e
- Governo: município, distrito federal e união.

4) Agregados: eles podem se tornar herdeiros, tais como seus cônjuges, dependendo o regime de casamento

Conforme Bona (2013) destaca em sua dissertação, quando ocorrem mudanças em uma empresa, algum tipo de impacto sempre acontece, mesmo que pequeno. No entanto, quando o assunto é a sucessão dos cargos da alta gerência da empresa, é natural que todas as providências estejam bem elaboradas para que a transição seja feita de maneira menos impactante possível. Contudo, ao lembrar que o assunto é família, o papel afetivo passa a ser uma entidade vinculada à organização.

A questão de sucessão na empresa familiar passa por duas fases: em um primeiro momento, é tratado da profissionalização, ou seja, os gestores passam a ocupar os cargos diretivos e os representantes da família ficam em um conselho, e em um segundo momento é discutida a gestão da empresa familiar pelos membros da família, onde são debatidas sobre a interação da empresa com a família e vice-versa e também o impacto das sucessões familiares para a empresa (OLIVEIRA, 2006).

Em sua dissertação, Nishitsuji (2009) diz que para obtenção do sucesso do negócio, deve-se acreditar no talento e na função do líder na empresa familiar; porém se o talento não for suficiente, o empreendedor deverá buscar uma liderança de fora, ou suplementar o talento da família de alguma outra forma, sob o risco de que ocorra algum declínio na segunda ou terceira geração do negócio familiar.

Ainda conforme Nishitsuji (2009), ponderar sobre a competência dos membros da família também é necessário, pois se considerada a experiência que permite aos indivíduos o aprimoramento de suas habilidades, não é lícito julgar cedo

demais os mais jovens. É necessário pensar ainda sobre a preocupação de alguns sucessores potenciais quanto à relutância dos pais em lhes delegar poder.

Nishitsuji (2009), discorrendo ainda sobre o tema, diz que aqueles sucessores potenciais que tiverem deficiência de capacidade para a liderança, exigirão que eles não sejam promovidos para a preservação dos negócios da família.

No entanto, é necessário ponderar que cada geração enfrenta seus desafios. Na primeira geração, as tomadas de decisões centralizadas levam cada vez mais ineficiência às operações, onde o desafio é reter os valores do fundador sem perder a eficácia das operações. Na segunda e terceira gerações, a partida do fundador cria lacunas que podem levar a conflitos familiares. (NISHITSUJI, 2009).

Para Lodi (1998), a família deve compreender e respeitar a empresa, evitando empregar parentes sem o preparo profissional adequado e evitar descapitalizar a empresa através do uso indevido do patrimônio.

Bernhoeft e Gallo (2003), explicam que se as questões emocionais e afetivas da família não estão bem resolvidas, o futuro dos negócios pode estar comprometido. Uma vez que é um equívoco dizer que a família deve se entender pelo simples fato de ser família. O mesmo autor destaca que devido aos laços afetivos, o sucessor mostra passividade diante dos sucedidos, mas alerta que a expectativa de que as coisas se auto resolverão, não tem se mostrado bem sucedida.

Quando os laços afetivos entram para a esfera da família, há estudiosos que buscam compreender se os sucessores têm capacidade para encarar tal situação. Pode-se notar essa explicação em Bernhoeft e Gallo (2003) *apud* Bona (2013, p.17) que divide a empresa em três subsistemas:

a) Social: envolvem aspectos culturais, hábitos e costumes, identidade organizacional e aspectos subjetivos; b) Técnico: referencia a estrutura formal da organização, normas e procedimentos, métodos de trabalho, procedimentos administrativos e demais questões formalizadas e; c) Gerencial: comportamento e postura do grupo executivo, diz respeito à visão organizacional, habilidades gerenciais, liderança, comunicação, tomada de decisão, desenvolvimento, planejamento, organização e controle.

Dito isso, Bernhoeft e Gallo (2003) *apud* Bona (2013) explica que o sucessor deve estar bem integrado nos três subsistemas, para que não prejudique nenhum setor da organização.

a) Clientes: Um cliente de uma empresa familiar, que comece a enfrentar o processo de sucessão sem preparo para tanto, estará tão envolvido no assunto, que a atividade comercial poderá depender deste fornecedor; b) Fornecedores: A empresa é um elo de fornecedores - que suprem as necessidades; c) Concorrentes: grupo externo que disputa o mesmo mercado (BERNHOEFT; GALLO, 2003 *apud* BONA, 2003, p. 17).

De acordo com Bona (2013), para que a sucessão familiar caminhe para o sucesso, é necessário que o sucessor e o sucedido estejam em harmonia, e a visão da empresa no futuro seja compreendida pela família através de seus valores e aspirações individuais.

Discorrendo ainda sobre o tema sucessão empresarial, notam-se algumas consequências identificadas por Oliveira (2006), quando o processo não é planejado:

- Membros da família que são qualificados, porém nunca tiveram oportunidade dentro da empresa;
- Filhos mal preparados para serem líderes;
- Família passa por um momento de grande perda financeira.

Outro aspecto importante que também é destacado por Oliveira (2006) diz respeito à distribuição da herança por parte do executivo. As quotas, as ações, e a gestão do negócio devem ser planejadas e distribuídas aos herdeiros. Para o autor, o mais conveniente é que o empresário conserve seus direitos na administração da empresa para que possa continuar recebendo os resultados da organização.

3.1 SUCESSOR

Para Passos *et al.* (2006, p. 47), "o sucessor é aquele que é preparado, escolhido, legitimado por todos os membros da família empresária." Bona (2013), destacou dizendo que o sucessor é a maior dúvida na sucessão familiar. É nesse momento que se torna necessário ter certeza se o sucessor será capaz de assumir a presidência; definir os herdeiros que serão nomeados; descobrir se a pessoa indicada ao cargo é da família ou não.

Para a visão do mercado, o papel do sucessor normalmente vem atrelada a mudanças no âmbito operacional da empresa, que podem alterar o vínculo dos agentes de mercado e da organização.

Um processo de planejamento sucessório bem elaborado é necessário para que o sucessor possa enfrentar as dúvidas com segurança, bem como se dá o planejamento estratégico de uma empresa (OLIVEIRA, 2006).

O sucessor, segundo Oliveira (2006), precisa se aperfeiçoar para poder gerir os negócios da família. Se preparar para a empresa familiar significa começar o trabalho por atividades de baixa hierarquia, e se possível ter experiências de trabalho em outras empresas.

Mello (2007) destaca que os sucessores sofrem comparações com os antigos executivos da empresa em virtude do sobrenome que carregam. Sabe-se que há grandes expectativas sobre eles, mas é necessário avaliar sua vocação e seu potencial. Visto o adiamento da saída do fundador da empresa, o sucessor continuará dependendo do executivo, num tempo em que poderia tomar as decisões.

3.2 SUCECIDO

Existem autores que discutem a importância de um planejamento para a sucessão, para que seja transmitida segurança para o sucessor e o sucedido. Passos *et al.* (2006), ressalta que a maioria das crises familiares são provocadas pelo sucedido durante o processo de sucessão, pois ele tem uma imagem própria na família e na empresa, desse modo tem a sua maneira de se comunicar externamente, que pode ser afetada ao se desligar da empresa.

Bernhoeft e Gallo (2003) são um exemplo de autores que descrevem que os fundadores, por medo de se indispor com a família, adiam o plano de sucessão e acabam não elaborando o planejamento para a transição que ocorrerá.

Lodi (1998), diz que na hora da sucessão, o sucedido deve voltar em média 20 anos e analisar como seus filhos foram criados, que éticas desenvolveram e que treinamento tiveram para poder tomar frente e posse dos negócios. Já Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que o fundador/sucedido deve saber responder para quem construiu a empresa, se foi para uma satisfação pessoal ou para perpetuar o nome da família.

4 PROCESSO SUCESSÓRIO

Segundo Lodi (1998), sucessão é um processo de transferência de poder na empresa, que pode durar até dois anos de mudanças. Portanto, esse processo precisa ser gerido de forma cautelosa, pois na maioria das vezes define o futuro do negócio.

Conforme Ferrazza (2010), a sucessão é o ápice de uma empresa e seu ciclo de vida, por isso aponta nove tipos de sucessão que estão divididos em três grupos distintos:

- 1) Recicláveis: envolve mudança na liderança, porém mantém a forma societária, ou seja, a sociedade permanece a mesma com um novo líder;
- 2) Progressivas: envolve mudança na liderança e aumenta a complexidade societária, ou seja, a estrutura da propriedade amplia;
- 3) Recursivas: envolve mudança na liderança e simplificação da forma societária, ou seja, a estrutura da sociedade fica mais simples e enxuta.

O desafio do processo sucessório em empresas familiares é bem maior, visto que, muitas vezes a passagem de uma geração para a seguinte utiliza valores hereditários, e por isso tende a esquecer de algumas questões importantes, como: competência, capacitação profissional, formação acadêmica, e experiência profissional. (FLORIANI, 2002).

Conforme o mesmo autor, durante a sucessão podem ocorrer alguns erros tradicionais que poderiam ser evitados, se houvesse um planejamento adequado. Como por exemplo: confusão entre propriedade e capacitação de direção, atraso no ingresso dos filhos na empresa, retribuições salariais inadequadas, manutenção de diretores incompetentes e primeiro emprego das novas gerações.

De acordo com Passos *et al.* (2006), os atuais gestores da empresa são os que detêm maior parcela do poder de decisão nas esferas da família, do patrimônio e da empresa. Fala ainda, que sucessor é aquele que é preparado e escolhido por todos os membros da família empresária. São aqueles que detêm a liderança nas esferas da família, patrimônio e empresa que compõem a sociedade familiar. No âmbito familiar e no patrimônio, o sucessor é necessariamente um dos familiares. Porém na empresa, o sucessor pode ser um familiar ou não.

Conforme Machado (2005) *apud* Brandt (2015) em sua dissertação existem muitos casos de empresas familiares que têm somente um sucessor, ou ainda, que são vendidas por não haver nenhum sucessor.

Passos *et al.* (2006) diz que é um momento em que ocorre a transição de poder do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família para lideranças da nova geração.

Oliveira (2006) cita algumas vantagens da sucessão familiar:

- A família continuar no comando da empresa;
- O futuro herdeiro pode ser treinado e preparado desde a sua juventude;
- O espírito de família pode tornar o ambiente de trabalho mais agradável e motivado para se trabalhar.

As disputas de poder entre as famílias e a dificuldade em desempenhar diferentes papéis são algumas desvantagens que podem interferir na sucessão familiar. (OLIVEIRA, 2006).

Conforme Passos *et al.* (2006), o plano de sucessão deve começar pelo fundador, que deverá transformar seu lado empreendedor em empresário, e no processo preparar a família.

Na maioria das situações, os sucedidos costumam afirmar que seus sucessores são os melhores para estar no comando da empresa, porém essa situação pode levar a empresa à decadência. Essa afirmativa é de Oliveira (2006), quando diz que devido ao fato dos herdeiros procurarem agradar aos pais, pode fazer com que a empresa não suporte uma série de atitudes falhas.

Nesse sentido, Oliveira (2006), não afirma que os herdeiros naturais sejam incompetentes, mas que a análise da sucessão deve ser de fato realista, avaliar se eles são competentes e estão preparados para o cargo.

Mello (2007) destaca que o simples fato de receber um patrimônio por herança, não é apenas ser herdeiro. Receber a empresa em andamento e tendo um bom desempenho é ter que dividir a propriedade com seus irmãos, diante disso, o herdeiro se vê compelido a dividir o patrimônio construído por seu pai, mesmo que não tenha competência para tal.

A sucessão, conforme Passos *et al.* (2006) também pode ser vista como a fase de geração de conflitos com base nas perspectivas do futuro da empresa e da família, pois cada geração possui uma visão de futuro da empresa que acredita ser bastante clara, embora muitas vezes não sejam expostas ou discutidas. No entanto,

é no momento de planejar a sucessão que essas ideias e visões entram em conflito. Ainda conforme o mesmo autor, o que se tem notado são jovens querendo ocupar seus espaços, filhas querendo tratamento igualitário perante os filhos homens, as esposas buscando a convivência em harmonia entre as famílias, os pais fazendo o possível para que as coisas aconteçam conforme o planejado, e que o sucesso prevaleça.

Por esse motivo, o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa, pois é nessa fase que ocorrem desentendimentos sobre o processo sucessório, que podem levar à morte muitas empresas de sucesso (MELLO, 2007).

5 CONFLITO FAMILIAR

Na concepção de Oliveira (2006), no momento de conflitos entre parentes, o que se torna mais difícil para amenizar é quando se fala do irmão mais velho e do mais novo, primos e outros descendentes, todos se julgam capazes para assumir o negócio da família. O mesmo autor acrescenta ainda que geralmente ocorrem conflitos entre familiares que são sócios de uma empresa, e que ainda pode ser considerado como parte integrante desse processo. Vale destacar que esses conflitos não devem se transformar em atritos pessoais e, mais importante ainda, que exista alguém que consiga administrá-los.

Passos *et al.* (2006, p. 39) define conflito:

Conflitos quando tratados com respeito e administrados, podem ser encarados como desafios que necessitam ser vencidos. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo. Afinal, são inerentes ao processo de crescimento da família empresária e sua superação gera os processos evolutivos.

Dessa maneira, para que os conflitos possam ser amenizados, é de extrema importância que o respeito prevaleça entre as pessoas envolvidas em uma empresa do âmbito familiar.

Ainda segundo Passos *et. al* (2006, p. 24) "normalmente a geração que se encontra no comando da empresa prefere falar em continuidade e a nova geração gosta mais de falar em sucessão".

A questão de sucessão deve ser trabalhada desde cedo nas empresas. Oliveira (2006) diz que debater a questão da interação da empresa familiar com a família é um dos fatores mais importantes, pois de um lado existe a instituição da família, e de outro a instituição dos negócios.

O mesmo autor salienta que no processo sucessório é debatido o estilo da administração. Deve ser decidido se a administração será do estilo do atual executivo ou do futuro sucessor, é preciso avaliar as vantagens e desvantagens de cada um dos estilos para a gestão da empresa.

6 METODOLOGIA

Para realizar o presente estudo foi adotada a metodologia de análise exploratória através de um estudo de caso, que conforme Gil (2002, p. 42), “[...] tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”, para tanto foi elaborada uma entrevista semiestruturada, onde na verdade, existe um prévio roteiro de perguntas abertas, que puderam ser respondidas através de uma conversação informal.

Os procedimentos técnicos utilizados neste trabalho foram: pesquisa bibliográfica, pois foi elaborado com base em estudos já desenvolvidos e a análise dos fatores que influenciaram a escolha pelo tema foram definidos pelo método da monografia. O universo e a amostra tiveram a mesma delimitação, e para que a questão problema pudesse ser respondida foram entrevistados dois diretores sucedidos, onde um deles já foi sucessor, e um futuro sucessor que ocupa um cargo na alta gestão.

O instrumento para a coleta de dados deste estudo foi elaborado a partir da literatura sobre a mensuração dos benefícios da elaboração de um plano de sucessão familiar, já citado no capítulo correspondente ao referencial teórico. A pesquisa foi aplicada no período de Junho e Julho de 2015, contendo 08 questões abertas, que englobaram aspectos sobre a sucessão familiar da empresa pesquisada: existência de um plano sucessório; vantagens, crença e valores que podem influenciar no planejamento da sucessão. Com autorização, foi utilizado o gravador nas entrevistas, buscando-se, assim uma maior fidelidade e veracidade nas respostas. As informações foram armazenadas de forma sigilosa e o nome da empresa não foi divulgado. Os respondentes da pesquisa têm perfis diferentes: um

sucedido acima de 60 anos com formação profissional em contabilidade; outro sucedido acima de 50 anos não teve a oportunidade de finalizar os estudos e o futuro sucessor tem 26 anos com formação acadêmica especializada em analista de processos.

Após a coleta das entrevistas, foi realizada a interpretação dos dados através da análise interpretativa, pois ela tem por objetivo a busca de um sentido mais amplo das respostas, baseando a sua ligação a conhecimentos adquiridos anteriormente. Em geral, essa interpretação leva ao verdadeiro significado dos dados coletados, em relação aos objetivos propostos (GIL, 2002).

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Fundada em 1946, a empresa pesquisada, começou os seus trabalhos na fabricação de ferramentas manuais através da sua própria tecnologia, que de acordo com o atual posicionamento da empresa, foi um dos fatores decisivos para o crescimento e diferenciação do mercado. Com pouco mais de vinte anos, a empresa substituiu o trabalho artesanal por um parque industrial mecanizado.

No início foi comandada pelo fundador, juntamente com seus quatro filhos. Após o falecimento do fundador, um dos filhos resolveu sair da sociedade para abrir uma distribuidora e revender os produtos fabricados pela empresa. Com o passar do tempo, mais familiares passaram a fazer parte do negócio, assim como não familiares também ingressaram na organização. Paralelamente, os sócios mais antigos foram se afastando do trabalho, e passaram a fazer parte apenas da sociedade.

Como se trata de uma empresa familiar privada, ela assume a estrutura societária de uma LTDA (Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada), ou seja, possui sócios que investem parte do capital destinado à empresa e a responsabilidade de cada um é proporcional ao valor investido. A responsabilidade dos administradores é de prestar conta aos sócios unicamente. Vale lembrar que somente faz parte de uma Sociedade LTDA aqueles que são aceitos em comum acordo com os demais sócios. É composta por nove sócios, sendo três deles administradores, onde um não faz parte da família, e seis sócio-cotistas.

Depois de passar por alguns momentos de dificuldade, com saídas de sócios por falecimento, entrada de outros por herança, a empresa se mantém sólida há 69 anos no mercado, sob o comando da terceira geração.

Com relação às respostas obtidas nas questões sobre a trajetória, tempo de empresa e cargo que ocupam, pode-se destacar entrevistado 1, "*[...] após ter me formado em Técnico em Contabilidade, passei a trabalhar como autônomo com escritório de contabilidade, assumindo a contabilidade da empresa nessa condição em 1969. No ano seguinte, por cessão de cotas-capital do meu pai, me tornei sócio da empresa, e a partir de 1973 assumi a gerência dos negócios juntamente com meus irmãos, tornando-me Diretor tempos depois*". Já o entrevistado 2, "*[...] nos anos 80 quando fui convidado para participar da sociedade pelos meus tios, até porque meu pai nessa época já tinha outra atividade, sempre trabalhei no chão de fábrica, depois liderei setores (expedição, estoque, compras...), até chegar à direção industrial e vice-presidente*". No entanto o entrevistado 3, "*[...] comecei trabalhando como estagiária somente no turno da tarde, até concluir o ensino médio. Depois saí para me profissionalizar. Voltei em 2012 após ter me formado e com o mestrado quase concluído, preferi adquirir experiência fora para que quando eu voltasse pudesse agregar valor à empresa*". Desse modo, classifica-se a empresa em questão como uma organização familiar bem sucedida, pois durante seus 70 anos sempre foi comandada por pessoas da família, preparadas para assumir cargos em sua administração, mantendo seus valores e suas culturas para gerir os negócios.

Essas ideias vão ao encontro dos estudos de Bernhoeft (1996), que define empresa familiar como aquela que tem sua origem e história vinculada a uma família, ou ainda, que mantém membros da família na administração dos negócios.

Foram questionados sobre possíveis conflitos a respeito da divisão de responsabilidades dentro da empresa, visto que outras pessoas da família já trabalhavam na empresa quando ingressaram no negócio. Pode-se ressaltar a resposta do entrevistado 2, "*[...] como na época a aposentadoria era bem remunerada e a empresa era muito pequena, conforme os tios foram se aposentando, quem estava na empresa e tinha capacidade, foi assumindo seu posto*". E o entrevistado 1 disse que "*[...] fui o único dos irmãos que teve a oportunidade de estudar, portanto a liderança administrativa foi natural já que os outros irmãos trabalhavam diretamente na produção*". Com base nas respostas dos entrevistados nota-se que a divisão das tarefas sempre se deu de forma profissional.

Embora pessoas que não são da família também fizessem parte da sociedade, não foi motivo para que ocorressem conflitos acerca disso.

É bastante comum entre a maioria das empresas familiares ocorrerem conflitos de relação na família, provocando impacto nas decisões dentro da empresa. Visualizou-se essa situação quando se questionou os entrevistados a respeito de conflitos e pontos críticos enfrentados na empresa.

Descreve-se a resposta do entrevistado 1, "*[...] a natural introdução de novas regras na sociedade gerou conflitos que acabaram por afastar pessoas e a partir dessa experiência foram estabelecidas, contratualmente, regras bem definidas sobre o relacionamento dos negócios entre sócios e seus descendentes que perduram até os dias atuais*". Contudo o entrevistado 2 diz que, "*[...] tivemos pontos críticos em um momento de sucessão, mas foi resolvido com a saída dos envolvidos, de uma maneira bem profissional*". Essas situações são explicadas pela definição de Passos *et al.* (2006, p.39), "*[...] conflitos podem ser encarados como desafios a serem vencidos, quando administrados e tratados com respeito*". Passaram por momentos de dificuldades, mas de uma maneira profissional, os conflitos foram amenizados e serviram como experiência.

Com base no depoimento dos entrevistados e do conhecimento do histórico da família, percebeu-se que a empresa não tem um planejamento de sucessão elaborado. Isso pode ocorrer por duas razões: primeiro, quando a empresa está crescendo, expandindo e sedimentando sua posição, os sucedidos não se detêm a pensar um eventual plano de sucessão, pensando estar ainda muito longe esse momento. Segundo, quando a empresa está firme e sedimentada no mercado e os futuros sucessores estão em uma idade que se permite a preparação para assumir o negócio, o fundador passa a se preocupar com a expansão da empresa.

A respeito das questões sobre as sucessões já ocorridas e a existência de um plano de sucessão elaborado, nota-se que a empresa carece de um planejamento sucessório estruturado. O entrevistado 3 conta que, "*[...] não vivenciei as primeiras passagens de bastão da empresa, mas acredito que não houve técnica de planejamento para a sucessão, porque até hoje não existe. A sucessão foi natural, cada um foi conquistando seu espaço dentro da empresa*" e o entrevistado 1 fala que "*[...] existindo há quase setenta anos, não houve nenhum planejamento sucessório na empresa. Apenas as necessidades de crescimento do negócio, a competência e a dedicação dos herdeiros/candidatos aos cargos que levaram o*

empreendimento adiante, até os dias atuais. Contudo, hoje a empresa tem dificuldade com a formação de novas lideranças, carecendo de uma administração profissionalizada". Por isso dizemos que as passagens de bastão já ocorridas se deram de maneira informal, pois as pessoas foram assumindo seus cargos com o passar do tempo, conforme a necessidade demandada pela empresa. Mas é possível dizer que a falta de um plano sucessório pode comprometer o futuro dos negócios. Bernhoeft e Gallo (2003) declaram que as questões emocionais e afetivas da família precisam estar bem definidas para que isso não ocorra. Ao encontro disso, Lodi (1998) explica que sucessão é um processo de transferência de poder dentro da empresa, portanto, precisa ser gerido de forma cautelosa para garantir um futuro bem sucedido para a empresa.

Sobre o questionamento a respeito da escolha dos futuros sucessores, nota-se que a posição do entrevistado 2 "*[...] temos que buscar na família ou fora dela, bons profissionais para tocar a empresa sempre com resultados*", foi semelhante às dos demais. Para que a empresa continue prosperando no mercado, é necessário que os futuros administradores estejam bem preparados para tal função, o que significa dizer que, caso não encontre na família pessoas com esse perfil, deve ser buscado fora dela alguém com capacidade para dar continuidade ao trabalho desenvolvido até hoje.

Embora os sucessores desejam que familiares se capacitem através de formação profissional formal para assumirem o comando dos negócios. Essa ideia baseia-se nas teorias de Floriani (2002), apontando que o desafio do processo sucessório em empresas familiares é bem maior, visto que a passagem de uma geração para outra utiliza valores hereditários, que podem fazer com que sejam esquecidas algumas questões importantes, como: competência, capacitação profissional, formação acadêmica, e experiência profissional.

Destacam-se os dados coletados a respeito da resposta positiva dos entrevistados quanto aos benefícios que a empresa teria, caso fosse elaborado um plano de sucessão. Entrevistado 2, "*[...] precisamos de pessoas com muita dedicação, trabalho e competência para dar sequência aos negócios da família, desse modo um plano de sucessão elaborado traria benefícios para empresa*". O entrevistado 1 conta que, "*[...] caso a empresa elaborasse um plano de sucessão, certamente traria benefícios, pois fundamentalmente teria mais tranquilidade e segurança na continuidade e controle do negócio nas mãos da família. Porém de*

nada adianta o planejamento se as pessoas não forem preparadas adequadamente para assumirem funções estratégicas". Já o entrevistado 3 comenta que, "[...] sim, pois evitaria que fosse cometida alguma "injustiça" com a escolha dos futuros sucessores. Pode ser que mais de uma pessoa almeje suceder a empresa, mas nem todas teriam a capacidade para assumir tal cargo. Tanto que já deveria ter sido elaborado um plano sucessório, pois os atuais gestores devem se aposentar em breve e ainda não estão sendo preparadas pessoas para assumirem seus cargos na sucessão". Ao encontro dessas respostas, vem a definição de Passos et al. (2006, p.39), "o sucessor é aquele que é preparado, escolhido e legitimado por todos os membros família empresária". De tal maneira a estruturação de um plano de sucessão empresarial evitaria que fossem escolhidos para assumir cargos de gestão pessoas que não estivessem totalmente preparadas e capacitadas para assumir posições estratégicas na organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do problema de pesquisa e dos objetivos estabelecidos, apesar das limitações sofridas, tais como o tempo insuficiente para que se pudesse buscar respostas mais elaboradas para a ampliação da abrangência da pesquisa, observa-se que no geral, os resultados vão ao encontro do pensamento dos principais autores estudados.

O problema de pesquisa foi resolvido com base no retorno dos entrevistados, onde foram destacados os benefícios que a empresa teria caso um plano de sucessão fosse elaborado. Seriam escolhidas para suceder a empresa, pessoas com capacidade para continuar no comando do negócio, sempre visando o crescimento da organização, gerando lucros. Os demais colaboradores saberiam com clareza a quem se dirigir quando necessitassem de algo. Ou seja, estariam bem definidas quais pessoas estão no comando de tais cargos, atribuídos a determinadas funções.

E através disso pode-se dizer que, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram atingidos. Foi possível fazer a comparação entre a forma de realização informal da sucessão familiar da empresa em estudo com aquela que é sugerida pela literatura. Ainda com base nos dados coletados, pode-se analisar,

descrever e evidenciar os benefícios da elaboração de um plano de sucessão empresarial da empresa familiar em questão.

Os entrevistados, que são membros da família, expressaram a necessidade de preparação das pessoas para o processo sucessório. Embora os entrevistados sejam dois sucedidos e uma futura sucessora, todos se preocupam com as futuras gerações da empresa. Espera-se que elas mantenham a cultura da família e do negócio, dando continuidade a sua história e seus valores. Os sucedidos pensam que isso acaba se perdendo ao longo das gerações, mas acreditam que sejam mantidas algumas estruturas originais, para que as próximas gerações continuem cultivando esses valores, onde as sucessões ocorrem através das gerações familiares, permitindo um traço de união entre os valores do fundador e as visões dos próximos gestores.

Com suporte nos dados apresentados neste artigo se pode destacar algumas dificuldades encontradas na empresa familiar: falta de um planejamento sucessório, dificuldade na aceitação de novas mudanças e aceitação dos colaboradores frente a algumas decisões tomadas pela administração.

Sabe-se que é uma tarefa difícil para empresas familiares o momento da sucessão empresarial, pois em alguns casos há o despreparo da família diante dessa situação. Existem várias situações e alternativas que precisam ser definidas, que envolvem a execução da sucessão e que podem interferir nesse processo: clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores. Mesmo que exista um planejamento informal, diminui o risco de conflitos e desistências.

As delimitações de papéis e cargos devem ser previstas com antecedência, desse modo, não geram conflito entre a figura do sucedido e do sucessor. É importante que o sucessor tenha conhecimento que o sucedido foi preparado para assumir tal cargo, o que significa dizer que passou por várias experiências que podem levá-lo a tomar decisões diferentes do que ele julga correto. Destaca-se o fato de que o sucessor é a maior dúvida na sucessão familiar. É necessário ter certeza se ele será capaz de assumir a presidência, definir herdeiros que serão nomeados, bem como descobrir se a pessoa indicada ao cargo deve ser da família ou não. Por característica apresentada nas entrevistas, os sucedidos têm hábitos conservadores, onde exigem muita reflexão antes de tomar qualquer decisão. Já os sucessores são audaciosos, gostam do risco e das mudanças, perfil esse, que deve ser levado em consideração pelo sucedido no momento da sucessão.

É importante que o sucessor e o sucedido tenham sonhos em comum para a empresa, dessa forma, o processo de sucessão se torna mais harmonioso. Os objetivos com relação à organização e à vida pessoal também são fundamentais para um processo sucessório livre de conflitos.

Para dar continuidade a esse estudo, em função das limitações da pesquisa, sugere-se que seja estruturado um plano de sucessão empresarial, que possa ser aplicado na passagem da próxima geração da empresa, o que deve ocorrer em breve. Esse plano deve ser analisado em profundidade com os membros/sócios da família juntamente com profissionais contratados e especializados que possam dar apoio e assessoria nesse processo.

Torna-se importante registrar ainda que o presente artigo contribuiu particularmente para a pesquisadora, que é membro e futura herdeira da empresa em questão, pelo fato de ter conseguido aprofundamento do tema, e conseqüentemente maior conhecimento para o andamento da implementação do processo sucessório na empresa, caso venha a ser elaborado.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. São Paulo: Senac, 1996.

BERNHOEFT, R; GALLO, M.A. *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BONA, G. O. *Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração - Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre, 2013.

BRANDT, G. T.; *Sucessão familiar em empresa do agronegócio*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

CAMARGO, M. S. G. de. *Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó-SC*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

FERRAZZA, E. *A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da serra gaúcha*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

FLORIANI, O. P. *Empresa familiar ou... inferno familiar?* Curitiba: Juruá, 2002.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MELLO, T. P. de; *A Sucessão na Empresa Familiar: um estudo de caso no Grupo Krause*. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas - Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2007.

NISHITSUJI, D. A. *O processo de sucessão em empresas familiares na microrregião de Cornélio Próprio*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2006.

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

RAIMUNDINI, S. L. *Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho?* Um estudo em uma empresa familiar. *In: IV EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Curitiba, 2005.

RUSSO, D. R. *Problemas das micro e pequenas empresas - um estudo junto aos clientes do Balcão SEBRAE - Sede Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.