



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA- UEPB
CAMPUS VII- PATOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO- TCC

SUENÍ ALVES DE ARAÚJO SANTOS

**DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE SANTA LUZIA-PB.**

PATOS- PB

2014

SUENÍ ALVES DE ARAÚJO SANTOS

DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE SANTA LUZIA-PB.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. MSc. Ayalla Cândido Freire

PATOS- PB

2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S237d Santos, Suení Alves de Araújo
Desafios do processo sucessório em empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa da Cidade de Santa Luzia, PB [manuscrito] / Sueni Alves De Araujo. – 2014.
19 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Ayalla Cândido Freire, CCEA”.

1. Empresa familiar. 2. Processo sucessório. 3. Planejamento da sucessão. I. Título.

21. ed. CDD 658.045

SUENÍ ALVES DE ARAÚJO SANTOS

DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE SANTA LUZIA- PB

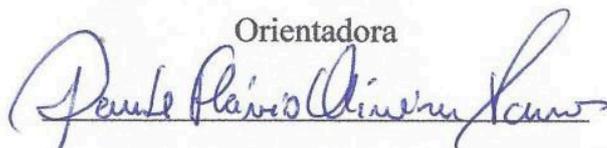
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em **Administração** da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovado em **23/07/2014**



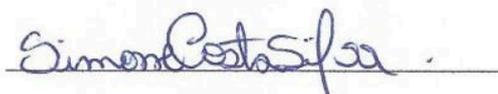
Profª Msc Ayalla Cândido Freire / UEPB

Orientadora



Prof. Dr. Dante Flávio Oliveira Passos / UEPB

Examinador



Profª Drª Simone Costa Silva / UEPB

Examinadora

DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE SANTA LUZIA- PB

Suení Alves de Araújo Santos

RESUMO

O presente trabalho buscou compreender os desafios de gestão enfrentados no processo sucessório em uma empresa familiar do ponto de vista dos sucessores, no que diz respeito à profissionalização e o planejamento da sucessão. Para atingir o objetivo, realizou-se um estudo de caso, cuja coleta de dados foi realizada a partir de uma entrevista com o empresário e o sucessor. Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo e comparados aos conceitos do planejamento da sucessão e da profissionalização do sucessor. O estudo verifica se há um planejamento para a sucessão em uma pequena empresa e como os desafios de troca de comando são enfrentados. A partir da análise dos resultados, foi possível perceber que houve dificuldades quanto ao planejamento e no processo de transição do controle da empresa. Em relação aos desafios, os principais encontrados foram o desligamento do gestor da empresa e a confiança de passar o seu controle para o sucessor, por parte do empresário. Já em relação ao sucessor, os principais desafios foram a obtenção de confiança de seu pai e dos fornecedores e a manutenção de uma gestão eficiente para que a empresa continuasse alcançando os resultados esperados. Também foi possível perceber que a falta do planejamento não foi um empecilho para o início do processo de sucessão e que a profissionalização do sucessor, transcorreu de forma satisfatória, envolvendo elementos como a busca de conhecimentos e receptividade do sucessor a novos processos gerenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar. Processo sucessório. Planejamento da sucessão.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade pesquisar quais os desafios encontrados no processo sucessório de uma empresa familiar pelos novos gestores que assumem a direção dessas empresas.

Segundo o Serviço Brasileiro e Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) a empresa familiar é o principal tipo de empresa que existe no Brasil. Seja no desenvolvimento social, econômico e político, essas empresas têm um papel significativo, em vários países do mundo inteiro. No Brasil, 90% das empresas são familiares, mas apesar desse número ser tão grande, de cada 100 dessas empresas, apenas 30% chega à segunda geração e apenas 5% à terceira geração.

Mesmo tendo essa grande participação, a sobrevivência dessas empresas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos. São poucas as empresas que conseguem chegar à terceira geração, seja devido à falta de profissionalização de seus herdeiros ou do

planejamento da sucessão familiar. Portanto, é importante compreender: **Quais os desafios enfrentados por uma micro empresa familiar no seu processo de sucessão?**

Tendo em vista que não se encontra muitos autores, nem tantos estudos sobre empresa familiar, e entendendo que, segundo o SEBRAE (2005), esse tipo de empresa vem crescendo e morrendo cada vez mais e que o principal motivo dessa mortalidade se dá no seu processo sucessório, o intuito desse trabalho é contribuir para um melhor entendimento dos desafios que são enfrentados pelos sucessores quando estão passando pelo processo sucessório da empresa, relacionados à profissionalização e ao planejamento da sucessão familiar.

Adachi (2006) afirma que a profissionalização não é um assunto que deve ser discutido somente no momento da sucessão, pois é um processo “dinâmico e complexo” que requer tempo e paciência, principalmente quando o sucessor é um membro da família. Em relação ao planejamento da sucessão, Oliveira (2010) afirma que “o planejamento sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado, paulatinamente, para o poder”. Por isso, essa autora coloca esses dois temas como interessantes para serem estudados.

Através de pesquisas, foi constatado que essas empresas contribuem muito para o crescimento do país onde elas se encontram, mas que, infelizmente, poucas conseguem chegar à terceira geração.

O trabalho proposto busca entender como esses desafios afetam essa transição, além de agregar mais conteúdo para ajudar futuras pesquisas nesse contexto.

A empresa escolhida foi uma micro empresa da cidade de Santa Luzia- PB. Essa empresa foi escolhida por já ter passado pelo processo de sucessão, que ocorreu de pai para filho, e por seu fundador ainda se encontrar vivo e ajudar na administração da empresa.

Foram definidas duas categorias de análise para servir de base para a pesquisa, que são o planejamento da sucessão e a profissionalização do sucessor. A escolha foi feita por serem, segundo a pesquisa realizada bibliograficamente, os fatores que costumam ter menos prioridade para os fundadores/gestores da empresa familiar e que acaba trazendo maiores desafios para a empresa, porque na maioria dos casos a mudança que ocorre com a sucessão afeta a empresa negativamente e acaba colocando em risco sua sobrevivência.

Como objetivo geral este trabalho busca compreender os desafios de gestão enfrentados no processo sucessório em uma empresa familiar do ponto de vista dos sucessores, no que diz respeito à profissionalização e o planejamento da sucessão. Os objetivos específicos definidos para a pesquisa são: caracterizar o processo sucessório na

empresa; analisar como foi feita a escolha do sucessor; identificar os desafios existentes na organização em estudo, em relação à profissionalização e analisar como esses desafios foram superados pelo sucessor na empresa.

A pesquisa é definida quanto ao tipo como descritiva e quanto à abordagem ela é qualitativa. Para fazer a análise dos dados coletados foi utilizado o método da análise de conteúdo. Para realizar a pesquisa foi feito um estudo de caso com uma entrevista semiestruturada. Os entrevistados foram o proprietário fundador e o sucessor. O objeto de estudo é uma empresa familiar que está passando pelo processo de sucessão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

Os conceitos de empresa familiar referem-se, principalmente, à questão da empresa está na segunda geração e da detenção do controle societário por parte da família. Isto pode ser identificado nos conceitos de alguns autores citados a seguir.

Para Macedo (2009), empresa familiar é aquela que é originada na família e seu controle acionário permanece entre membros da mesma. Costa (2006) complementa esse conceito definindo como empresa familiar aquela criada por um ou mais fundadores, influenciada, juntamente, pelos sistemas empresarial e familiar e que detém o controle e o capital majoritário, mas não, necessariamente, se encontra na segunda geração.

Macedo (2009) destaca quatro características básicas nas quais os autores se fundamentam para definir o conceito de empresa familiar:

Característica	Descrição
Origem na família	Membros de uma ou mais famílias iniciam o empreendimento
Controle acionário	A família possui mais de 50% das ações com direito a voto.
Gestão familiar	Dois ou mais membros da família ocupam cargos em que decidem o rumo da organização.
Sucessão familiar	Passagem do controle acionário entre os membros da família.

Quadro 1: Características básicas da definição do conceito de empresa familiar

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Macedo (2009).

Assim como Macedo (2009), Casanova (2005), enumera essas quatro características para definir seu conceito de empresa familiar. Para ele, uma empresa para ser familiar tem que ter uma participação significativa do capital social e deter o controle político e econômico da empresa, além de participar da gestão de maneira ativa, seja em um cargo de direção ou da administração, por fim a empresa tem que permanecer entre membros da família nas gerações seguintes.

Na definição de Adachi (2006, p. 18), a empresa familiar é:

(...) toda organização no qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão.

Segundo Frugis (2007), para uma empresa ser familiar ela deve estar na família há pelo menos duas gerações e seu controle acionário deve permanecer exercido pelos sucessores do fundador. Seus interesses políticos e familiares devem exercer influência sobre a administração. Esse conceito é similar ao de Lodi (1987) que considera que o conceito de empresa familiar nasce a partir da segunda geração de dirigentes. Para ele, a empresa familiar está ligada ao fator hereditário, e deve ter seus valores ligados à família e, ainda, identificar-se com a figura do seu fundador.

Neubauer e Lank (2003) consideram que empresa familiar é aquela empresa, seja física ou jurídica, em que o controle das decisões está nas mãos de uma determinada família.

É possível perceber que os autores têm conceitos similares. Para alguns, é necessário que a empresa esteja na sua segunda geração para ser considerada familiar, para outros, é necessário apenas que a empresa tenha se iniciado na família e que a família possua a maior parte do controle da empresa.

2.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Os problemas que afetam a sucessão em uma empresa familiar partem principalmente das questões psicológicas e emocionais, tanto da pessoa que se encontra no comando como da pessoa que irá assumir seu lugar, afirma Leach (1999). Existe uma grande dificuldade no desligamento do gestor que irá transferir seus poderes e cargos para outra pessoa, que, na maioria das vezes, são filhos ou filhas.

De acordo com Bernhoeft (2010), é um grande desafio para o fundador assegurar a sobrevivência de sua empresa, por isso, o processo de sucessão tem que ser tratado em vida e

não depois de sua morte. Devem levar em conta os conflitos que existem nas relações familiares e deixar que a esposa e filhos decidam é prejudicial tanto para eles como para a empresa.

Segundo Moreira Júnior (2006), “o processo sucessório é um dos momentos mais delicados na vida da empresa familiar”. Para ele, a sucessão não deve ser feita considerando apenas os conhecimentos práticos e teóricos, o sucessor escolhido deve ter um perfil empreendedor, habilidade em lidar com pessoas e vocação para o negócio.

De acordo com Ricca (2007), para a sucessão ter êxito ela necessita do apoio dos empregados-chave, que podem auxiliar o sucessor pela confiança adquirida, lealdade à empresa e conhecimento dos negócios. Macedo (2009) complementa essa afirmação quando diz que existe um processo de mudança inerente à transição de liderança e que o novo líder deve se preparar antecipadamente para motivar o corpo funcional na busca de cumplicidade em torno da mudança eminente.

A continuidade dos negócios dependerá, fundamentalmente, da capacidade que o gestor tem de separar as questões familiares das questões empresariais e a gestão dos negócios. Essa é a única forma de garantir o futuro do negócio (BERNHOEFT, 2010).

Para Lansberg (2000), a tarefa mais difícil enfrentada por uma organização, muitas vezes, é a escolha do sucessor certo para assumi-la e esse desafio se torna ainda maior quando ocorre em uma empresa familiar, por isso, o planejamento para a continuidade deve ser um processo que deve ocorrer ao longo da vida da empresa.

Entre algumas dificuldades existentes na empresa familiar, citadas por Adachi (2006) que impedem o início do processo da sucessão, destacam-se duas, as quais são: a sucessão relacionada à morte e a dificuldade do sucessor em aceitar que o tempo passou. Na sucessão relacionada à morte, ele diz que, as pessoas envolvidas no processo sucessório devem ter consciência que a sucessão não está relacionada à morte. Devem-se tratar diferencialmente as questões relacionadas ao patrimônio pessoal e as funções profissionais, o patrimônio é a herança que vai ser deixada e será partilhada após o falecimento, já as funções profissionais é o que vai dar continuidade ao processo sucessório e é aí que vai ser formado o sucessor.

Deixar o cargo que ocupou durante muito tempo não é fácil para o fundador, por isso, é tão difícil para o fundador aceitar que “o tempo passou”. Para ele o momento de iniciar o processo sucessório nunca chegará e muitas vezes só se dá conta que deve pensar na sucessão quando algum fato ou evento significativo acontece, como uma enfermidade ou falecimento de um ente querido.

Oliveira (2010) identifica dois tipos de processo sucessório nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O primeiro tipo de sucessão é o mais comum, é o processo no qual os herdeiros são considerados os principais sucessores. No segundo, ocorre quando a empresa deixa a administração familiar e passa a ser administrada por profissionais contratados, ou quando a empresa já é profissionalizada e troca de executivo.

Ele ainda apresenta as principais vantagens e desvantagens de cada tipo de sucessão, que são:

TIPO DE SUCESSÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
FAMILIAR	<ul style="list-style-type: none"> -Ter continuidade no comando familiar da empresa -Ter processo sucessório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações -Ter uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa -Ter disponibilidade de treinamento mais extenso e intenso -Ter um conhecimento mais profundo sobre o sucessor -Ter otimizados sistemas de remuneração -Ter maior poder de comando sobre o sucessor -Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes -Ter maior espírito de família 	<ul style="list-style-type: none"> -Ocorrer disputa de poder entre membros da família -Ter dificuldades em demitir o sucessor -Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis
PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> -Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado -Receber, de maneira mais efetiva, as experiências e os conhecimentos de um profissional -Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes -Ter maior flexibilidade para alterações de executivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar -Maior possibilidade de perder o executivo -Problemas na hierarquia

Quadro 2: Vantagens e desvantagens das sucessões familiar e profissional

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2010).

De acordo com o quadro é possível observar que a sucessão familiar possui mais vantagens que a sucessão profissional. Mas isso não implica dizer que ela sempre vai ser o melhor tipo de sucessão, tendo em vista que para que um herdeiro seja sucessor é necessário que ele tenha competência e capacidade de administrar a empresa.

A sucessão é um acontecimento que não é fácil para nenhuma empresa. Escolher um sucessor é uma tarefa difícil, principalmente quando a empresa é familiar, pois separar as relações familiares e profissionais é complicado, já que elas estão sempre juntas. Essa escolha deve ser feita sem considerar os vínculos familiares e afetivos, mas sim a capacidade que o sucessor terá de levar a empresa adiante sem comprometer sua existência.

2.2.1 O PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

Para Bernhoeft (1996), quando se fala em sucessão, é esquecido que o fundador não vai deixar apenas uma empresa para seu herdeiro, mas uma série de responsabilidades, direitos e deveres.

Oliveira (2010) diz que o processo sucessório deve ser planejado e iniciado o mais cedo possível. Quem vai ser sucedido deve estar presente durante todo o processo, mas deve afastar-se, definitivamente do seu cargo depois que processo for concluído. Ele enumera cinco fases do planejamento do processo sucessório que podem ajudar a consolidar esse processo e a alcançar resultados satisfatórios, que estão descritas a seguir:

Fase	Descrição
1. IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS	Inicia-se em toda a empresa e, posteriormente na unidade organizacional onde o sucessor está alocado.
2. ESTABELECIMENTO DO PERFIL BÁSICO DO PROFISSIONAL	Devem ser considerados as habilidades e os conhecimentos do sucessor.
3. AMPLO DEBATE DOS RESULTADOS ESPERADOS E DO PERFIL BÁSICO DO EXECUTIVO SUCESSOR	É a fase do fechamento do processo de sucessão. Quando essa fase é bem trabalhada, as chances do processo sucessório ser bem-sucedido se elevam.
4. ESCOLHA DO EXECUTIVO SUCESSOR	Dependendo do que ocorreu nas fases anteriores, essa escolha pode ser fácil ou difícil, o processo de debate, análise final e escolha do sucessor devem ser feita com franqueza e honestidade.
5. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO RESULTADO	É a fase em que ocorre a consolidação do processo de sucessão.

Quadro 3: Planejamento do processo sucessório em empresas familiares

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2010).

Nesse modelo Oliveira (2010) procura mostrar que o processo sucessório deve ser feito de forma planejada e voltada para a realidade. Esse processo deve ser bem elaborado e bem implantado para que seus objetivos sejam alcançados, pois se esse processo não ocorrer da forma esperada os problemas que serão acarretados na escolha de outro sucessor podem ser prejudiciais para a empresa.

Costa (2006, p.33) afirma que um processo de sucessão mal conduzido pode

comprometer a sobrevivência e a continuidade da empresa. Ele diz que há grande dificuldade do empresário separar o emocional do racional na mudança de comando e destaca:

(...) o planejamento da sucessão deve ser isento de emoções, pois o foco da questão deve ser a continuidade do negócio, que pode ainda ser confiado a um membro da família ou a um profissional externo. Com a escolha do sucessor deve se pautar nos objetivos da empresa, ela não pode privilegiar grau de parentesco e sim a preparação profissional e a capacidade administrativa, pois o fato de ser parente não credencia ninguém ao exercício da sucessão.

Deve haver um período de preparação para a sucessão, pois é um processo que leva tempo. Esse processo deve começar desde cedo para ser continuado através do amadurecimento das gerações. O líder deve treinar seus futuros sucessores para que possa escolher o mais qualificado a assumir a liderança e ajudá-lo a estabelecer sua autoridade com as partes interessadas (GERSICK et al., 1997).

É possível entender que fazer um planejamento para a implementação do processo de sucessão é importante para que a sobrevivência da empresa não seja comprometida. O sucessor deve ter capacidade e habilidades para administrar e sua escolha deve ser baseada nos objetivos da empresa e, também isenta de emoções. O processo de sucessão deve ser iniciado logo, pois é importante que quem vai ser sucedido esteja presente em todo o processo.

2.2.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SUCESSORES

Para preparar a geração que irá assumi-la, é necessário que a empresa coloque em primeiro lugar a formação universitária dos seus futuros sucessores. Para aprofundamento dessa formação, devem ser realizados estágios em outras empresas para que se adquira conhecimentos. Após esse processo, esses jovens ingressam na empresa para que haja a complementação dos seus conhecimentos, os quais lhes serão delegadas responsabilidades e autoridade de forma progressiva (BERNHOEFT, 1996).

Mas, Bernhoeft (1996) ainda diz que profissionalizar não é apenas contratar pessoas que não são da família ou mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios. O relacionamento dos sócios deve ser uma relação de crescimento e respeito mútuo, seus compromissos devem ser estabelecidos para que se alcancem os resultados assumidos e, assim, a sociedade se torne duradoura.

Existem dois tipos de profissionalização, segundo Adachi (2006), que são: a profissionalização dos gestores e a profissionalização dos sócios. A profissionalização dos gestores “consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes”, mas não se restringe apenas a profissionais do mercado de trabalho. Membros da família também podem ser contratados, desde que possuam os requisitos para desempenhar a função. A profissionalização dos sócios consiste na preparação profissional dos herdeiros, para que se possa construir uma sociedade saudável.

Um dos pontos mais importantes em relação à preparação da sucessão é a aquisição de diferentes tipos de conhecimentos pelo sucessor, que o permitem encontrar o modelo mais adequado para dirigir a empresa, por isso, seus antecessores buscam os melhores colégios e universidades, pois esses conhecimentos são imprescindíveis para que os sucessores busquem os melhores meios para dirigir a empresa (GALLO, 1998).

Segundo Ricca (2007) o sucessor deve se familiarizar com o negócio da família, começando pela operação, para só então chegar ao nível hierárquico. Nesse processo, deve haver delegação de poder de forma gradual, começando por decisões de menor risco. Essa é a única maneira de avaliar, treinar e motivar o sucessor. Ele lembra que “quanto menor for o nível de profissionalização de uma empresa familiar, tanto maior será o seu risco de sucumbir e desaparecer”.

3 METODOLOGIA

O objetivo de pesquisa foi compreender quais os desafios enfrentados por uma micro empresa familiar no seu processo de sucessão, que tem como objetivos específicos caracterizar o processo sucessório na empresa; analisar como foi feita a escolha do sucessor; identificar os desafios existentes na organização em estudo, em relação à profissionalização e analisar como esses desafios foram superados pelo sucessor na empresa.

Como se quer descrever o processo sucessório de uma empresa familiar, a pesquisa pode ser considerada como descritiva, porque, de acordo com Acevedo (2010) descreve o fenômeno investigado, as características de um grupo e compreende as relações entre os envolvidos no fenômeno e qualitativa que, segundo Vieira (2006), é o tipo de pesquisa que “garante a riqueza de dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos”.

Quanto aos meios para a realização a pesquisa foi escolhido o estudo de caso que, segundo Acevedo (2010), faz análise aprofundada de indivíduos ou organizações. Preocupa-se com o “como” e o “porquê” e compreende o planejamento, coleta de dados e abordagens de análise de dados. Para que os dados fossem coletados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o empresário fundador e com o sucessor, separadamente. Foi elaborado um roteiro para guiar o desenvolvimento da entrevista. O roteiro continha, inicialmente, 20 questões, mas na medida que as perguntas eram feitas surgiam outros questionamentos que foram respondidos pelos entrevistados. A entrevista foi gravada, para que pudesse ser acessada no caso do surgimento de alguma dúvida.

Para analisar os dados coletados, foi utilizado o método da análise de conteúdo, considerando suas três etapas: pré- análise - é a etapa do conhecimento do material relativo ao tema da pesquisa. É o momento do surgimento das hipóteses e da decisão dos materiais que serão coletados-, exploração e análise do material - é o momento da coleta e do tratamento dos resultados obtidos na pesquisa - e interpretação - é o momento da reflexão, de fazer a relação entre os materiais coletados e os referenciais teóricos, é o momento de compreender e explicar o estudo realizado (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

O objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa familiar que está passando pelo processo de sucessão. Foram entrevistados o fundador da empresa e seu filho. A escolha da empresa se deu pelo fato de estar passando pelo processo de sucessão, o que facilita entender melhor os desafios que são enfrentados pelos envolvidos durante esse processo e pelo acesso aos envolvidos no processo de sucessão ser mais fácil. Para ajudar uma melhor compreensão da análise de resultados, a empresa foi nomeada como Alfa, já que seu nome real não é citado no trabalho.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A Alfa foi fundada no ano de 1964, quando o fundador adquiriu uma propriedade que está localizada na cidade de Santa Luzia, no Estado da Paraíba. Inicialmente, vendia apenas cimento, mas com o seu crescimento foram introduzidos outros produtos como porcelanatos, cerâmica e ferragens. Ele trabalhava sozinho e depois que se casou sua esposa passou a trabalhar junto com ele.

Eles tiveram o primeiro filho e, mesmo com o seu nascimento, ela continuou trabalhando com o marido, mas após o nascimento do segundo filho ela deixou de trabalhar na empresa. Foi quando o empresário contratou seu primeiro funcionário, o qual trabalha com ele até hoje. Após alguns anos, com o crescimento da empresa, houve a necessidade de contratar outro funcionário, que não trabalha mais com ele, já houve outros dois funcionários em seu lugar e o último é que permanece atualmente.

A Alfa atua no ramo de construção e vende produtos como cimento, cerâmicas, porcelanatos e ferragens. O cimento e a cerâmica são seus principais produtos, eles são responsáveis por 70% de suas vendas. Ela conta com um quadro de apenas dois funcionários, que são responsáveis pelas entregas das mercadorias aos clientes. O gerente é o filho do empresário, que é seu sucessor. O empresário também atua como gerente, mas a maior parte das decisões tomadas na empresa já estão sob a responsabilidade do sucessor. Sua visão é de em cinco anos ser uma empresa de referência na cidade em atendimento e na oferta de produtos com a melhor variedade e qualidade da região. Essa visão de futuro foi criada pelo sucessor há pouco tempo, é o que ele pretende alcançar na sua gestão.

Com 50 anos de existência, essa é a primeira vez que a organização passa por um processo de sucessão. Esse processo envolve apenas o empresário e seu filho, tendo em vista que sua filha não tem interesse sobre esse processo. Sem um planejamento definido, o processo de sucessão iniciou-se há dez anos, quando seu filho ingressou na empresa. Hoje o processo já está quase concluído, pois o sucessor já pensa na sua saída. Durante esses anos, o sucessor percorreu todas as funções da empresa até chegar à administração. Considerando o contexto atual de sucessão na empresa será apresentado a seguir o planejamento e desafios relativos ao processo sucessório.

4.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA: PLANEJAMENTO E DESAFIOS

O processo sucessório na Alfa está sendo executado no presente contexto. Aos 70 anos, o empresário fundador ainda não se desligou da empresa. E seu filho está na administração há alguns anos, mas ele ainda toma decisões importantes. Para ele esse processo está obtendo o sucesso que era esperado, pois seu filho “tem compromisso com a empresa e está se saindo um bom administrador”. Sua participação no comando, já é cerca de 90%, o que demonstra que o empresário já tem bastante confiança na administração de seu filho, já que ele lhe passou quase todo o comando do empreendimento.

Seu filho começou a frequentar a Alfa desde cedo, ele disse que tinha muito interesse em trabalhar na empresa e gostava de ajudar seu pai nas vendas, por isso, foi fácil para se adaptar à sua rotina e aos seus procedimentos. Para ele ter seu pai sempre ao seu lado lhe incentivando e lhe aconselhando foi muito importante para sua decisão de ingressar na organização.

A decisão de ingressar seu filho desde cedo na empresa ajudou a iniciar o processo de sucessão. Conhecendo o interesse que o filho tinha pela empresa e conhecendo sua capacidade de administrá-la, tornou-se mais fácil ter confiança para passá-la ao seu comando. Ele diz que decidiu enfrentar o desafio de treinar seu sucessor desde cedo para estar ao seu lado lhe ajudando e ao mesmo tempo, foi uma maneira de conhecer sua forma de administrar para saber se ele realmente poderia ocupar seu lugar sem comprometer a sobrevivência da organização. O empresário explica que em nenhum momento agiu pela emoção, pois se seu filho não tivesse capacidade de estar à frente da empresa ele não o colocaria em seu lugar.

O empresário pretende se afastar da Alfa assim que passar o comando total para seu sucessor, e isso deve ocorrer em pouco tempo já que a maior parte do controle está sob sua responsabilidade. Com isso, é possível entender que quem vai ser sucedido deve estar presente durante todo o processo, mas deve afastar-se, definitivamente do seu cargo depois da conclusão do processo de sucessão, de acordo com Oliveira (2010).

Quanto ao planejamento da sucessão, não houve um plano traçado para dar início a tal processo, porém o empresário já tinha em mente que teria que passar o comando de sua empresa para alguém, mas que tivesse responsabilidade e competência para gerenciá-la. Ele não fez um planejamento, deixou “que as coisas seguissem seu rumo”. Segundo o empresário houve “um planejamento não planejado”, ele explica que não planejou quem iria substituí-lo e não incentivou nenhum dos filhos a ingressar na empresa, ele esperou e observou qual dos seus filhos se interessava em trabalhar na empresa, conforme abaixo:

Eu não podia decidir nada por eles, não sabia quem realmente teria interesse em trabalhar comigo e dar continuidade ao negócio da família, por isso, resolvi esperar para que eles mesmos decidissem se iriam trabalhar comigo, ou se iam procurar outra profissão. (Proprietário Fundador)

O empresário disse que percebeu interesse pela empresa apenas em seu filho que, desde criança já falava em trabalhar com o pai. Resolveu, a partir disso, investir em nele. Quando ele decidiu cursar administração o empresário o incentivou e começou a receber as ideias que o filho trazia com o conhecimento que adquiria.

Quanto à profissionalização, o sucessor explica que foi de fundamental importância para seu ingresso na parte administrativa da empresa, ele diz que a continuidade da empresa depende de sua capacidade de administrar e de sua responsabilidade e que, sem os conhecimentos que adquiriu sua “administração não seria tão eficiente como está sendo”.

O sucessor explica que não buscou adquirir conhecimentos em outras empresas, ele diz que após sair da universidade foi logo trabalhar com seu pai, pois não tinha interesse em trabalhar em outra empresa. Todo o conhecimento que adquiriu e do qual se utiliza para administrar a empresa, foi através da convivência com seu pai e so que aprendeu quando cursou a faculdade. Sua decisão foi apoiada por seu pai, mas ao entrar na empresa, ele começou apenas como vendedor e só depois, passou a ajudar seu pai na administração. O empresário diz que queria que o filho conhecesse a empresa como um todo, para entender todo o seu funcionamento, por isso, a decisão de fazer o filho “crescer na empresa desde as funções mais baixas”. Isso demonstra que o empresário tinha preocupação com que o seu filho pudesse gerir a empresa da melhor

Para Lansberg (2000) a tarefa mais difícil enfrentada por uma organização, muitas vezes, é a escolha do sucessor certo para assumi-la e, esse desafio se torna ainda maior quando ocorre em uma empresa familiar, por isso, o planejamento para a continuidade deve ser um processo que deve ocorrer ao longo da vida da empresa. É possível ver que o empresário, apesar de não ter elaborado um planejamento, deu seguimento ao processo de sucessão, segundo ele, de maneira satisfatória já que seu filho tem total interesse pela empresa e busca conhecimentos e inovações para fazê-la crescer cada vez mais.

O empresário se preocupou em fazer seu sucessor conhecer cada função, para que assim ele possa saber tomar as decisões adequadas às situações que possam surgir em cada departamento da empresa. É possível perceber que o ingresso do sucessor na empresa ocorreu segundo o processo descrito por Ricca (2007), ele diz que o sucessor deve se familiarizar com o negócio da família, começando pela operação, para só então chegar ao nível hierárquico. Nesse processo, deve haver delegação de poder de forma gradual, começando por decisões de menor risco. Essa é a única maneira de avaliar treinar e motivar o sucessor.

O empresário afirma ainda que se nenhum dos seus filhos se interessasse pela administração da empresa, ele passaria esse cargo para o seu funcionário mais antigo, que está com ele desde o início, por ele ser uma pessoa capaz e competente, e por ter certeza que ele daria continuidade ao negócio com o mesmo empenho com o qual administrou.

Para o empresário, foi difícil começar a abrir mão da administração da empresa, mas ele tinha consciência que isso teria que ser feito logo, pois a sucessão é um processo, e como todo processo, requer tempo e ele queria ter certeza que iria deixar sua empresa em boas mãos. Ele afirma que não poderia ter feito melhor escolha de sucessor e que ter participado desse processo desde o início, vendo como as coisas caminhavam, é o que o deixa tranquilo para se afastar da empresa, pois sabe que seu filho “tem competência suficiente para levá-la adiante”.

Deixar uma empresa que você construiu, que leva junto toda a sua vida não é fácil, mas sei que é preciso e fico muito feliz por ser meu filho que vai ficar no meu lugar. Estou muito tranquilo porque sei que ele está pronto para assumir, pois ele tem condições de fazer a empresa crescer com sua administração. (Proprietário fundador)

Foi possível observar que o empresário tinha em mente duas possibilidades de sucessão, que são destacadas por Oliveira (2010): a sucessão familiar, quando há a possibilidade de passar o comando para seu filho e a sucessão profissional, quando surge a hipótese de passar o comando para seu funcionário. O empresário se preocupava com o futuro que sua empresa teria com sua saída, por isso não descartou nenhuma possibilidade e manteve os pés no chão o tempo todo, sabia que seria um desafio ingressar um sucessor por isso, ele mantinha outras alternativas em mente para não sofrer surpresas posteriores. Mas, na realidade ocorreu o que ele queria e a empresa está passando pela sucessão familiar, pois passagem do controle de empresa está sendo passado para seu filho. Pode ser observado também que o desafio do desligamento do empresário. Sobre isso, Leach (1999) afirma que existe uma grande dificuldade no desligamento do gestor que irá transferir seus poderes e cargos para outra pessoa, que, na maioria das vezes, são filhos ou filhas.

O sucessor afirma que agradar ao seu pai não é tão difícil, desde que as coisas estejam dentro do que ele determina, e por isso se espalhar nele para iniciar seus trabalhos dentro da empresa foi o caminho mais fácil para ganhar sua confiança e extrair todos os conhecimentos possíveis. Segundo ele, seu pai o ajudou muito e foi de fundamental importância para suas decisões e complementa:

Espelhei-me em meu pai para chegar onde estou hoje, apesar dele nunca ter frequentado uma universidade, ele sabe administrar muito bem. Prova disso, é que a empresa em todos esses anos só fez crescer e ganhou muita credibilidade entre seus clientes. (Sucessor)

Para ele, um dos maiores desafios que enfrentou, foi conseguir ganhar a confiança dos seus fornecedores, que no início tinham receio de negociar com ele e preferiam negociar apenas com seu pai. Para resolver esse problema, ele começou a negociar junto com seu pai para mostrar aos fornecedores que tinha tanta competência como ele. Também relata que teve que se adaptar a maneira com a qual seu pai administra para poder ganhar sua confiança e só depois passou a fazer algumas mudanças e a administrar com realmente desejava, e ele destaca:

Sei que para meu pai foi um grande desafio me colocar na administração da empresa, pois ele sabia que com essa mudança haveria receios e que eu teria que lidar com habilidade para poder ganhar a confiança dos funcionários e fornecedores, por isso ele sempre esteve do meu lado me ajudando em tudo que foi necessário para eu enfrentar e superar os obstáculos que apareciam no caminho. (Sucessor)

É possível perceber que o empresário sempre esteve ao lado do sucessor para ajudá-lo a manter relações com as pessoas que estão envolvidas nesse processo, assim como Gersick et. al. (1997) explicam que o líder deve treinar seus futuros sucessores para que possa escolher o mais qualificado a assumir a liderança e ajudá-lo a estabelecer sua autoridade com as partes interessadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi compreender quais os desafios enfrentados por uma micro empresa familiar no seu processo de sucessão. Para a compreensão dessa pesquisa foram feitas entrevistas, que revelaram o ponto de vista de cada um sobre esse processo.

Através da análise de resultados, constatou-se que surgiram alguns desafios durante o processo de sucessão e o primeiro se deu pela escolha do sucessor. O empresário trabalhava com mais de uma possibilidade de sucessão, o que lhe evitaria transtornos futuros, caso a sucessão não fosse familiar como ele desejava. É importante observar que ele é uma pessoa ciente de que o processo de sucessão deve ocorrer de forma lenta para que possa corrigir os possíveis erros e acertar o caminho que conduz à troca de comando.

O processo da troca está ocorrendo de acordo com as expectativas demonstradas pelos entrevistados. O fato de não haver um planejamento traçado desde o início não foi empecilho

para a escolha do sucessor. Apesar de o empresário considerar que essa escolha não foi planejada, houve um plano de certo modo, já que ele esperou para ver qual de seus filhos poderiam realmente ter o interesse e a capacidade para substituí-lo e, ainda, tinha em mente outro sucessor caso não fosse possível entregar o comando a nenhum dos seus filhos.

Separar as questões familiares das questões empresariais, também é um desafio para as empresas familiares. Mas, foi possível perceber que apesar de existir outro herdeiro, não existem conflitos na empresa. A filha não está envolvida no processo de sucessão, ela é apenas herdeira, não sucessora e não tem interesse em ingressar nesse processo. E, apesar do sucessor ser seu filho, dentro da empresa o empresário o trata como um profissional.

A preocupação em manter a empresa profissionalizada foi um fato que ocorreu de ambas as partes. O filho se preocupou em adquirir conhecimentos universitários para ingressar na empresa e administrá-la de forma eficiente. O empresário, por sua vez, ajudou e incentivou seu filho no que foi preciso para que ele pudesse se profissionalizar para assumir a administração.

Por fim, foi possível perceber que apesar do empresário não ter elaborado um planejamento para a sucessão, esse processo está obtendo bons resultados, pois a empresa continua crescendo e a mudança de comando não afetou seu desempenho. Em relação à profissionalização do sucessor, foi possível observar que o sucessor já tinha a consciência de que deveria adquirir conhecimentos para comandar a empresa de forma eficiente. A empresa está enfrentando os desafios que foram analisados, obtendo resultados positivos, pois está conseguindo se manter bem estruturada apesar das mudanças que estão ocorrendo nesse processo. É possível afirmar que a empresa está passando para sua segunda geração com êxito em seu processo sucessório.

O intuito desse trabalho foi cumprido ao caracterizar o processo sucessório, apontando seus desafios e contribuindo para a realização de pesquisas futuras e também, agregar mais conteúdo aos existentes, tendo em vista que é um tema novo e pouco explorado. Sugere-se, então, mais estudos sobre o assunto, principalmente sobre o processo de sucessão e também que se faça estudos de múltiplos casos para que possa se comparar como ocorre o processo de sucessão em outras empresas e verificar se estão prontas para o processo de sucessão e se esse assunto é planejado com antecedência e, assim, comparar a realidade de cada uma, de forma a contribuir com mais conteúdo e adquirir mais entendimento sobre o assunto. Apesar de ter cumprido com a proposta no trabalho, que foi realizar um estudo de caso em uma empresa familiar, compreendendo seu processo e o planejamento da sucessão, o estudo foi limitado a

uma só empresa. É pertinente que se faça outras pesquisas e que se estude mais casos para compreender de maneira abrangente esse processo e avaliar suas dificuldades e desafios.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2010.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato. Sucessión y continuidade em América Latina. In: ABEL, B.V.C. et al. **Empresas de família. Estratégias de éxito y permanência: Cómo acrecentar y cuidar el patrimônio**. Facultad de Jurisprudencia. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010. P. 45-48.

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

COSTA, Armando Dalla. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. FGV, 2005.

FRUGIS, Leonardo Ferreti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo. EDUC; FAPESP, 2007.

GERSICK, Klein et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston. Harvard business School Press, 1997. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=gersick+et+al&btnG=Pesquisar+livros&tbm=bks&tbo=1&hl=pt-BR>. Acesso em: 13 jan. 2014.

CASANOVA, A. J. S. et al. **La empresa familiar: manual para empresários**. Barcelona. Deusto, 2005. Disponível em: http://books.google.com.br/books/about/La_empresa_familiar.html?id=F0VxNZrDiyEC&redir_esc=y. Acesso em: 05 fev. 2014.

GALLO, Miguel Ángel. **La sucesión na la empresa familiar**. Barcelona. La caixa, 1998. Disponível em: https://www.google.com.br/search?q=La+sucesi%C3%B3n+na+la+empresa+familiar&btnG=Pesquisar+livros&tbm=bks&tbo=1&hl=pt-BR&gws_rd=ssl. Acesso em: 13 mar. 2014.

LANSBERG, Ivan. **Los Sucesores em la Empresa Familiar: Como Planificar Para la Continuidad**. Buenos Aires. Granica, 2000.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Barcelona: Ediciones Granica, 1999. Disponível em:

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?tbm=bks&hl=pt-BR&q=sucess%C3%A3o+na+empresa+familiar>. Acesso em: 29 nov. 2013.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. Tese: (Doutorado em Administração). **Universidade de São Paulo**, 2006.

NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G. **La empresa familiar: Cómodirigirla para que perdure**. Deusto, 2003. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=La+empresa+familiar%3A+c%C3%B3mo+dirigirla+para+que+perdure&btnG=Pesquisar+livros&tbn=bks&tbo=1&hl=pt-BR>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: atlas, 2010.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**. CLA Editora, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Artigos para MPE'S**. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. FGV, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

ABSTRACT

The study aimed to understand the challenges faced in the management succession process in a family business from the point of view of the successors, with respect to the professionalization and succession planning. To achieve the goal we performed a case study. Which data collection was conducted from an interview with the manager and the successor. The collected data were analyzed using content analysis and compared to the concepts of succession planning and professionalization of the successor. The study verifies that there is a plan for succession in a small business and the challenges of change of command are faced. From the analysis of the results, it is noted that there were difficulties in planning and in the process of transition of control of the company. Regarding the challenges, the main were found shutdown manager of the company and the confidence to pass the control to the successor, from the entrepreneur. In relation to the successor, the main challenges were to obtain the confidence of his father and suppliers and the maintenance of efficient management for the company to continue achieving the expected results. Also it was revealed that a lack of planning was not a hindrance to the top of the succession process and the professionalization of the successor, passed satisfactorily, involving factors such as the pursuit of knowledge and receptivity to new successor management processes.

KEYWORDS: Family business. Succession process. Succession planning.