

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO, MÉDIO E GRANDE PORTE NA CIDADE DE LAJEADO: UM ESTUDO COMPARATIVO

Eduardo Renner¹, Silvana Neumann Martins², Natalia de Alencastro Valandro³

Resumo: A forte concorrência e a globalização mundial vêm exigindo das empresas familiares a busca por mais profissionalização. Com o intuito de verificar como três empresas familiares do município de Lajeado/RS tratam e gerenciam o processo de sucessão, este trabalho teve por objetivo identificar a percepção que o sucessor e o sucedido de empresas familiares de pequeno, médio e grande porte têm a respeito da sucessão. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Uma das considerações deste trabalho é que os sucessores entrevistados acreditam que os profissionais que assumem a sucessão, em uma empresa familiar, devem iniciar suas atividades nos níveis hierárquicos mais baixos para adquirir experiência e ter uma visão macro da organização.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo de sucessão. Sucedidos. Sucessores.

1 INTRODUÇÃO

No momento em que um empreendedor decide abrir uma empresa, ele traz consigo o sonho de fazer com que seu negócio prospere. Nessa etapa de criação da empresa, grande parte dos empreendedores são auxiliados, de alguma forma, por seus familiares. Segundo Prado (2011), 90% das empresas brasileiras eram familiares, o que representava, na época, em torno de seis a sete milhões de empresas. Independente de seus tamanhos, essas empresas exerciam e continuam exercendo um papel muito importante no desenvolvimento do país, sendo responsáveis por milhões de empregos.

Administrar esse tipo de empresa não é tarefa fácil, pois, segundo Oliveira (1999), de cada cem empresas familiares brasileiras, apenas 30% chegam à segunda geração e somente 5% chegam à terceira. Esse fato se deve, na visão do autor, muitas vezes, a problemas de relacionamento enfrentados no ambiente de trabalho, principalmente na hora de realizar a sucessão familiar.

Diante da importância que essas empresas exercem na sociedade e no cenário econômico do país, a presente pesquisa teve como objeto de estudo três empresas familiares do município de Lajeado/RS. As três empresas possuem tamanhos diferentes, sendo, assim, identificadas como de pequeno, médio e grande porte. Este estudo objetivou identificar a percepção que o sucessor e o sucedido das empresas familiares participantes da pesquisa têm a respeito do processo de sucessão.

1 Graduado do curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES – Lajeado/ RS.

2 Doutora em Educação. Professora do Centro de Gestão Organizacional do Centro Universitário UNIVATES – Lajeado/RS.

3 Graduanda no Curso de Nutrição no Centro Universitário UNIVATES – Lajeado/ RS. Bolsista Fapergs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos que nortearam a execução deste estudo, compreendendo os conceitos sobre empresa familiar e sucessão.

2.1 Conceito de empresa familiar

Na literatura são encontrados diversos conceitos que definem uma empresa familiar. Bernhoeft (1989) considera que, para ser familiar, a empresa precisa ter sua origem e história vinculadas a uma família ou, ainda, manter membros da mesma família trabalhando juntos na administração do negócio. Neste estudo, os autores embasaram-se na definição de Lodi (1998, p. 6): “[...] a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

2.2 Processo de Sucessão

Bornholdt (2005) apresenta algumas considerações iniciais quanto ao processo de sucessão nas empresas familiares, afirmando que o processo varia de empresa para empresa. O autor enfatiza que existem algumas regras básicas que permitem formar referências para o caso de uma organização específica. Para ele, se essas regras básicas forem seguidas a transição de comando torna-se mais harmoniosa.

Muitas empresas desenvolvem um planejamento para quando chegar a hora da troca de comando. Outras investem em MBAs (*Master Business Administration*) e programas de *trainee* para preparar os jovens empreendedores, objetivando desenvolver nos sucessores a capacidade de liderança, fator fundamental para que se tornem bons gestores. O caminho inverso também deve ser planejado; o sucedido precisa estar preparado, consciente e seguro com a passagem de seu comando para outra pessoa (BORNHOLDT, 2005).

2.3 A profissionalização da empresa familiar no processo de sucessão

A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Nesse processo, a administração familiar deve estar interligada com os profissionais contratados. Ambas as partes buscam alcançar o objetivo traçado pela empresa por meio de ações impessoais e racionais, abandonando os métodos intuitivos praticados pela família antes da profissionalização (LODI, 1998).

Quando se busca a profissionalização de uma empresa familiar, é importante destacar que profissionalizar não significa necessariamente contratar um profissional de fora. A empresa pode buscar a profissionalização internamente, se entender que há pessoas competentes para assumir determinada função (WERNER, 2004).

2.4 Sucedido – o empreendedor

O empreendedor é alguém especial, cujas características são determinantes na hora de abrir o negócio. Toda empresa familiar começa com um empreendedor que tem uma visão de negócio. Para Kets de Vries, Carlock e Treacy (2009), os empreendedores distinguem-se por quatro comportamentos específicos: identificam oportunidades de inovação, administram riscos, garantem recursos e criam valor. Esses autores finalizam dizendo que a infância desses empreendedores tem forte influência no seu modo de agir. Muitas pessoas que foram repreendidas na infância, apontadas como pessoas que não teriam sucesso em suas vidas, quando chegam à maturidade, tentam provar

para si e para as pessoas que não acreditavam nela que são capazes de ter sucesso e por isso acabam empreendendo.

2.5 Sucessor

O sucessor em uma empresa familiar pode ser qualquer membro da família ou pode ser uma pessoa de fora. Em ambos os casos é importante que não se cometa um erro comum na condução do processo de sucessão: sucessor não é fundador (BERNHOEFT, 1989).

Nas empresas, é normal ver sucedidos que desejam que o sucessor tenha as mesmas características dele. Essa visão não é apropriada, pois as atitudes de um fundador ao criar a empresa são diferentes daquela pessoa que dará continuidade ao negócio. Enquanto a principal virtude do fundador, ao criar a empresa, é coragem e empreendedorismo, uma das principais virtudes do sucessor é fazer uma leitura da empresa, analisando como ela está inserida no mercado e propor melhorias respeitando o que já existe e está fazendo sucesso (BERNHOEFT, 1989).

3 MÉTODO

Esta pesquisa é um estudo de casos múltiplos (YIN, 2005) com abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas, seguindo um roteiro previamente estabelecido (MARCONI; LAKATOS, 2002), e foram realizadas com três sucedidos e três sucessores das empresas familiares participantes desta pesquisa.

Cabe salientar que as empresas participantes desta pesquisa foram nomeadas da seguinte maneira: empresa de pequeno porte – PE, de médio porte – ME e de grande porte – GE. Consequentemente, os entrevistados foram assim nomeados: sucedido PE, ME ou GE e sucessor PE, ME ou GE.

Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009). Essa análise integra um conjunto de técnicas que possibilitam, por meio de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, a realização de inferências acerca da produção ou da recepção de determinada mensagem, e na criação de categorias (BARDIN, 2009).

A partir dos dados obtidos, os pesquisadores familiarizaram-se com a realidade das empresas pesquisadas e verificaram qual a opinião dos sucessores e dos sucedidos a respeito do processo sucessório, estabelecendo, assim, uma série de correlações para, ao final, chegar às conclusões e às sugestões propostas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados que emergiram a partir das respostas dos sucedidos e dos sucessores, sujeitos desta pesquisa, foram divididos em categorias e subcategorias, que são relatadas a seguir.

4.1 A visão do sucedido

Na primeira categoria é levada em conta a percepção que os sucedidos das empresas familiares pesquisadas têm a respeito do processo sucessório.

4.1.1 Planejamento sucessório

Observou-se, a partir das entrevistas, que o planejamento da sucessão e a discussão desse tema já foram iniciados pelas três empresas, mas não foram concluídos, pois a sucessão familiar é algo complexo que exige muito diálogo entre as partes.

É interessante observar que a discussão e o planejamento da sucessão foram iniciados por motivos diferentes nas empresas pesquisadas. Na PE esse assunto começou a ser discutido e dada a devida importância somente nos últimos anos, pois o sucedido está com idade bastante avançada e apresentando problemas de saúde. Por esse motivo, a sucessão não é mais uma opção e sim uma necessidade na PE.

O planejamento na ME não é uma necessidade, mas, sim, uma opção familiar. O sucedido está ciente de que a empresa precisa continuar funcionando sem sua presença. Esse planejamento não ocorre de forma estruturada ou com o suporte de uma assessoria, ele vem sendo pensado de maneira informal e natural. O motivo que levou a ME a começar a pensar e se preparar para a sucessão foi o novo ato empreendedor do sucedido, que resolveu abrir uma *holding* de negócios imobiliários, com o objetivo de voltar-se exclusivamente para essa área daqui a cinco anos.

A sucessão familiar na GE já começou a ser planejada, pois a empresa entende que esse é um processo demorado. A sucessão nesta empresa vai ser mais complexa do que nas outras duas, isto porque a grande empresa aqui pesquisada é composta por sócios de duas famílias. Já houve na GE algumas discussões sobre o planejamento sucessório e já foram feitas três tentativas com consultorias externas, porém não houve muito sucesso por existir um conservadorismo por parte dos fundadores, que são os acionistas majoritários do Conselho.

4.1.2 Início de carreira do sucessor

Antes de o sucessor começar a trabalhar, surge a primeira dúvida; o que é melhor para o sucessor, iniciar sua carreira profissional na empresa familiar ou trabalhar primeiramente em outra empresa? Para o sucedido PE, ambas as opções têm suas vantagens e desvantagens. Conforme o sucedido PE, a vantagem de o sucessor trabalhar primeiramente em outra empresa antes de trabalhar na empresa da família é “a abertura da mente para outros conhecimentos, que futuramente podem ser utilizados quando ele trabalhar na empresa da família”. Já a desvantagem é “ele perder a continuidade ou o desenvolvimento da empresa familiar”.

O sucedido ME também diz que não existe uma resposta totalmente certa para essa pergunta. Ele tem a opinião de que “trabalhar em outra empresa antes de entrar na empresa da família proporciona maior conhecimento e disciplina para o sucessor”. Como possível fator negativo de o sucessor trabalhar fora antes de ingressar na empresa familiar, cita: “o risco de o sucessor ser seduzido pelo mercado externo, podendo não voltar a ter a intenção de trabalhar na empresa da família futuramente”.

A sucedida GE não tem dúvida sobre qual é a melhor forma de preparo do sucessor. Para ela, começar a trabalhar em outra empresa antes de ingressar na empresa da família é muito mais vantajoso. Quanto ao sucessor iniciar sua carreira na empresa familiar, ela tem a seguinte opinião:

O herdeiro tem um estigma, ele está sempre no limbo, ou ele é extremamente favorecido ou extremamente exigido. Vão ter herdeiros, como é o caso do sucessor, que está às 7h da manhã na empresa, sai somente às 20h, às vezes não faz intervalo e fica direto para o almoço e trabalha aos sábados; que suarão a camisa na empresa, abdicando de suas horas de lazer muitas vezes. Por outro lado há herdeiros que não possuem hora para chegar, vem trabalhar quando desejam, se a empresa der resultado ou não tanto faz, não se comprometem com as entregas que precisam fazer e não respeitam prazos. Se o sucessor começar em outra empresa não corre esses riscos, pois ele é igual aos outros funcionários, não sendo exigido nem favorecido ao extremo. Quando ele retornar à empresa, vai ter o profissionalismo instalado nele, trazendo um grande aprendizado, diminuindo o risco de pender para um lado ou para o outro.

4.1.3 Escolha do nível hierárquico

O início de carreira não é marcado somente pela escolha de o sucessor trabalhar fora primeiramente ou iniciar sua carreira na empresa familiar. Outra escolha a ser feita é em que nível hierárquico o sucessor deve começar. O sucedido PE afirma que é necessário que o sucessor comece na empresa nos níveis hierárquicos mais baixos. Para esse sucedido, o sucessor que começar em níveis mais altos não vai ter a capacidade de retroceder ao que acontece na empresa. Para que o sucessor tenha base para orientar a equipe que comanda é preciso que tenha conhecimento dos processos e, para que isso ocorra, precisa trabalhar em determinadas funções antes de chegar ao cargo de liderança.

O sucedido ME tem outra opinião. Para ele, não há a necessidade de o sucessor começar nos níveis hierárquicos mais baixos. Para o entrevistado, se o sucessor tiver disciplina e competência para assumir o cargo, não há problema algum em começar diretamente em um nível mais alto. O que o sucedido ME considera importante é o sucessor ser um profissional multifuncional, ou seja, que entende de tudo, desde o colaborador que cuida da limpeza até o que gerencia a organização.

A sucedida GE diz que esta é uma questão relativa. Ela explica a afirmação com o seguinte exemplo:

[...] vamos dizer que ele esteja concluindo o Ensino Médio e esteja começando sua carreira profissional, nada melhor que ele começar nos níveis mais baixos; por quanto mais setores da empresa ele passar, melhor. Este caminho oferece ao sucessor uma amplitude de conhecimento e uma visão sistêmica dos setores que fazem parte da empresa. Agora, não faz sentido o sucessor, com uma idade mais avançada e um conhecimento da função, começar nos níveis mais baixos. Vamos citar como exemplo um herdeiro que foi buscar experiência em uma grande empresa, galgando postos até chegar à diretoria, é natural que ele, ao ir trabalhar na empresa da família, assuma uma diretoria. Seria muito sacrificante não o colocar nesse nível.

Tanto o sucedido ME quanto a sucedida GE possuem a opinião de que o sucessor não precisa começar necessariamente em níveis mais baixos. Para os entrevistados o que conta é a capacidade que o sucessor tem para ocupar o cargo para o qual foi designado.

4.1.4 Convergência na gestão

Sucedido e sucessor possuem um objetivo comum, o de fazer a empresa manter-se no mercado. Porém, mesmo que o objetivo seja o mesmo, como alcançar esse objetivo pode ser diferente. A divergência de ideias não é algo incomum entre sucessor e sucedido na empresa familiar.

Quando questionado se as ideias sobre gestão do sucedido e do sucessor convergem ou divergem, o sucedido PE disse que, na maioria das vezes, convergem. Para o entrevistado, não teria sentido o sucedido escolher alguém como sucessor se este não segue os princípios da empresa e possui opiniões e ideias muito diferentes do fundador. Para o sucedido PE, "Se a pessoa que assume mudar muito a maneira de gerir o negócio, a empresa pode sucumbir, terminando em pouco tempo o que o fundador demorou anos para construir". Se as opiniões não convergem em um primeiro momento, os filhos e o sucedido se reúnem, fazem cálculos e aprofundam o conhecimento sobre o assunto. Nessas conversas, não prevalece a opinião de determinada pessoa, as decisões são tomadas em conjunto.

Na ME as ideias do sucessor e do sucedido divergem bastante nesse momento. O sucessor está começando a trazer ideias novas à empresa, custando ao sucedido admitir ou colocá-las em prática. Há um espaço de tempo para que a ideia nova seja implantada. O entrevistado, sucedido ME, deixa claro que "não se trata de uma resistência a novos investimentos, o que existe é a adoção de cautela, para que nenhuma decisão seja tomada precipitadamente".

Sobre a divergência de ideias, o sucedido ME acredita que divergir pode ser ou não prejudicial no momento em que o sucessor assumir a gestão da empresa. Para ele, “a mudança drástica pode tanto causar prejuízo para a empresa como pode dar um *upgrade* a ela. A mudança na forma de gerir deve ser feita aos poucos, para que não haja um choque de cultura”.

Na GE as ideias tanto convergem como divergem. O sucessor da GE entende que não se constrói mais uma empresa com a mesma facilidade com que se construía há trinta anos, pois hoje existe uma exigência diferente no mercado, os clientes, a economia, o movimento são diferentes.

Essa diferença é vista de forma positiva, pois percebe-se que, entre a sucedida e o sucessor, está havendo um *upgrade* fundamental para a perpetuação do negócio. O dinamismo, o conhecimento em tecnologia e novas formas de gestão do sucessor, somados à experiência de mercado da sucedida, podem dar bons frutos se ambos unirem-se para atingir os objetivos da empresa.

Como era previsto pelo pesquisador, nenhuma das empresas investigadas respondeu que as ideias sempre convergem. Essa não convergência total não é vista com maus olhos, pois acredita-se que opiniões diferentes possam oferecer maneiras diferentes de pensar e visualizar o negócio. Ambas as partes devem ouvir e aprender uma com a outra, sempre que possível e, juntas, devem buscar um comum acordo que beneficie a empresa.

4.1.5 Profissionalização na empresa familiar na visão do sucedido

A profissionalização, para o sucedido PE, é muito importante para a organização. Para ele, a profissionalização da empresa deve ser constante, pois a mudança no mercado faz com que a empresa precise estar sempre se atualizando e buscando práticas que melhorem a lucratividade da organização e aumentem a satisfação do cliente.

O sucedido ME também tem a opinião de que é muito importante profissionalizar a empresa. Segundo ele, a profissionalização “eleva a empresa a outro patamar e proporciona uma velocidade maior nas decisões diárias”. No caso da ME, a profissionalização está ocorrendo há pouco tempo. Hoje a empresa tem funcionários matriculados em cursos que têm aproximação com seus cargos. Na contratação de novos funcionários, a empresa está buscando profissionais que estudem e possuam alguma experiência na área de atuação da empresa. Para o entrevistado, “com pessoas mais capacitadas e competentes fica mais fácil de profissionalizar a empresa e fazer com que ela cresça de forma mais segura”.

A profissionalização da empresa é fundamental, segundo a sucedida GE. Para ela, “qualquer empresa que deseja se manter no mercado não tem outro caminho a seguir a não ser a profissionalização”. A sucedida GE conclui afirmando que a velocidade em que avançaram as tecnologias da informação, nos últimos vinte anos, deu ao consumidor um poder que faz com que as empresas despendam de um esforço muito maior em relação à profissionalização do que despendiam anos atrás. “Elas precisam produzir aqui [no Brasil] com a mesma qualidade que a China produz, isto porque o consumidor pode comprar da China, a internet proporciona essa possibilidade”.

4.2 A visão do sucessor

Nesta categoria são expostas as opiniões dos sucessores a respeito do processo de sucessão. O sucessor é fundamental para a continuidade da empresa e por esse motivo exerce papel de importância para a organização.

4.2.1 Planejamento sucessório

De modo geral, o empresário não planeja a transferência do poder, ele considera que sua permanência na organização será eterna. É indispensável que o sucedido desperte e tome as medidas possíveis para que a sucessão não se torne um momento desagradável para todos os envolvidos (LEONE, 2005).

A PE vem planejando a sucessão nos últimos anos. O sucessor salienta que “a sucessão vem sendo preparada fortemente nos últimos anos devido à saúde do sucedido”. A necessidade de a sucessão ser discutida, além da debilitada saúde do sucedido, deve-se às constantes mudanças de mercado e de tecnologia nos últimos anos. Os filhos, por serem mais novos, se adaptam melhor a essas mudanças. Porém, segundo o sucessor, “os filhos continuam administrando o negócio da mesma forma que o pai administrava antes da doença”.

O sucessor ME respondeu que o sucedido “já marcou algumas conversas para saber como será o futuro da empresa e para saber se havia interesse do sucessor em assumir o negócio”.

A GE, de acordo com o sucessor, vem discutindo há algum tempo o processo sucessório. Anteriormente, buscou montar um plano de sucessão interno, porém esse plano não foi aprovado. Na empresa, o sucessor tem outras pessoas que poderão concorrer com ele ao cargo de presidente. Essas pessoas não são familiares do entrevistado, e sim filhos do outro sócio da empresa. A sucessão, segundo o sucessor, “não se dará por uma simples indicação, será analisado, juntamente com consultores, quem está interessado e quem tem mais competência para assumir o negócio”.

4.2.2 Preparação do sucessor

O sucessor PE está se preparando para a sucessão. Uma das formas utilizadas é acompanhar como o sucedido resolve os problemas e a maneira de alcançar as oportunidades que aparecem e outra forma é a busca do conhecimento nas universidades. O sucessor entrevistado possui graduação em Engenharia Civil, pós-graduação em Comunicação e *Marketing* e mestrado em Gestão de Processos Industriais.

O tempo para preparar-se para a sucessão, segundo o sucessor ME, é “muito escasso”. Devido à falta de tempo, ele obrigou-se a interromper os estudos na universidade. Segundo ele, a interrupção foi necessária para que conseguisse realizar um curso de gerência, necessário para assumir o cargo de gerente comercial, sendo, agora, responsável por coordenar a equipe de vendas. No próximo semestre, ele pretende voltar à faculdade para que possa se formar e cursar pós-graduação.

O sucessor GE também está se preparando para a sucessão e a graduação em Administração de Empresas é uma das formas de preparo que ele está buscando. Outro fator importante é o aprendizado prático pelo qual o sucessor está passando, já que vem atuando em alguns setores na área administrativa. Hoje ele é *trainee* no setor comercial. Nesse cargo, ele pode desenvolver a liderança, fator determinante quando se é responsável por administrar uma empresa.

A formação de sucessores, quando bem planejada, passa por diversas aprendizagens, como planejamento de carreira, cultura geral, reforço em aprendizagem administrativa, planejamento de viagens ao exterior para estágios e cursos, convívio com outros sucessores para formar um grupo de referência e a orientação vocacional (LODI, 1994).

A partir das entrevistas realizadas, nota-se que todos os sucessores mostraram que possuem alguma característica de formação idealizada por Lodi (1994).

4.2.3 Início de carreira do sucessor

Na visão do entrevistado PE, por haver dificuldade em começar e manter uma empresa, o sucessor tem a opinião de que “não se trata de uma questão de escolha a entrada do familiar na empresa, e sim de necessidade”. O entrevistado argumenta que, muitas vezes, não adianta o sucessor trabalhar em outra empresa antes, para adquirir conhecimento, pois acredita que a empresa familiar tem uma cultura e ela deve ser respeitada. Em síntese, ele coloca que “não quer dizer que determinada ação que deu certo em outra empresa dará certo na empresa da família”.

Não são, porém, somente desvantagens que o sucessor vê para aqueles que iniciam sua vida profissional em outra empresa, antes de começar a atuar na empresa da família. As vantagens que ele visualiza para o sucedido é “conviver com outra realidade e aumentar o nível de profissionalização”. Ele acredita que, quando o sucessor entra para a empresa familiar, após ter trabalhado em outra empresa, será “moldado novamente pela realidade da mesma”. Para o sucessor, “a profissionalização que ele aprendeu externamente só vai ser válida e construtiva se a empresa estiver disposta a aceitar esses novos métodos”.

O sucessor ME relata que não teve a experiência de trabalhar em outra empresa. Na opinião do entrevistado, só é válido trabalhar em outra empresa antes de ingressar na da família se a empresa familiar for de pequeno porte, isto porque “demoraria menos tempo, quando ele retornar, para ele conhecer tudo o que envolve a empresa da família, principalmente seus processos”. Já houve intenção de o sucessor ME trabalhar em outra empresa do ramo para ganhar experiência e trazer novas ideias, porém, segundo ele, “esta é uma possibilidade difícil no ramo em que atuamos. Não há uma afinidade entre os concorrentes, o que dificulta esse tipo de troca de experiência entre as empresas”.

Para o sucessor GE, “é interessante que o sucessor passe um pequeno período em outra empresa para ver a realidade de um negócio que não tenha um *link* emocional, que está fortemente presente nas empresas familiares”. O entrevistado entende que, pelo fato de o sucessor ser filho do presidente, há uma “diferença de tratamento dos demais profissionais em relação ao sucessor e, por esse fato, as informações chegam de maneira diferente a ele, coisa que não ocorreria se ele estivesse em outra empresa”.

Sobre começar a carreira na empresa da família, ou iniciar em outra empresa, Lodi (1998, p. 22) aconselha que “os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa à empresa familiar”.

4.2.4 Escolha do nível hierárquico

Para o sucessor PE, é importante que o sucessor comece nos níveis mais baixos. Por falta de conhecimento e por a empresa já contar com profissionais com mais idade e experiência, o sucessor começou em níveis mais baixos, como ajudante de marceneiro, lixador e pintor. Para o entrevistado, o sucessor:

[...] deve trabalhar inicialmente em áreas que não precisem de grande conhecimento, onde ele se sinta melhor e consiga produzir mais. Com o passar do tempo o sucessor vai crescendo naturalmente e as atividades que ele faz ficarão para os funcionários que vão entrando na empresa.

Segundo o entrevistado ME, é “muito importante que o sucessor comece nos níveis hierárquicos mais baixos”, pois, para ele, essa experiência proporcionou grande conhecimento em estratégias de setores diversos, e hoje ele sabe como e por que as coisas acontecem dentro da empresa. Hoje ele sabe todos os produtos que são fabricados, qual a matéria-prima, como são fabricados e

vendidos, como funciona a logística, entre outros. O entrevistado recomenda que, “caso o sucessor tenha a oportunidade de passar por este processo, ele deve aproveitar”.

O entrevistado GE considera interessante que o sucessor comece nos níveis hierárquicos mais baixos e que o caminho que há para ele percorrer até chegar ao topo seja “planejado e estruturado”. O sucessor acrescenta que:

Nas empresas, há diferentes gerações trabalhando juntas, e isso leva essas pessoas a terem diferentes formas de pensar e agir. Só esse fato, isoladamente, pode gerar conflitos entre essas gerações. Esse fato pode agravar-se ainda mais se um líder tiver menos idade e conhecimento que seu comandado. Logo, se o sucessor for colocado diretamente como líder, há grandes chances de ocorrerem conflitos entre ele e seus subordinados.

Outro fator relevante é a visão que os funcionários terão em relação ao sucessor. Para o entrevistado, “se este pular as etapas e chegar diretamente a um cargo de liderança, as pessoas podem ter o sentimento de que o sucessor está ocupando determinado cargo em função de ele ser o filho do dono”.

A opinião dos entrevistados, de que a melhor opção para os sucessores é começar nos níveis hierárquicos mais baixos, é a mesma opinião que Lodi (1998) possui. O autor só faz uma ressalva em relação a essa preparação: de que o sucessor não perca muito tempo no caminho para chegar cedo às posições de comando.

4.2.5 Convergência na gestão

Se os sucedidos desejam ter filhos com espírito empreendedor na empresa da família, eles precisam estar dispostos a administrar certas questões. Não se pode imaginar que os filhos pensem como o fundador, que abriu o negócio e o expandiu em um mundo bem diferente do atual (WERNER, 2004).

Na maioria das vezes, as ideias de gestão entre sucessor PE e sucedido PE divergem. Segundo o sucessor, divergem em pontos específicos, como “quando o sucessor traz novidades que não são do conhecimento do sucedido”. Porém, se provado ao sucessor que essas novidades podem ser lucrativas à empresa, é possível que as ideias vingam e obtenham sucesso em sua aplicação.

Quando o sucessor ME começou na empresa, ele estava aprendendo, ou seja, ele não tinha o conhecimento teórico, que foi obtido no Ensino Superior, e não tinha conhecimento sobre o mercado de trabalho e os processos da empresa. Com o passar do tempo, o sucessor ME foi adquirindo conhecimento na faculdade e em cursos ligados à gestão de empresas. Foi nessas aulas que o sucessor começou a criar um pensamento empresarial. Nesse momento começaram a surgir os primeiros impasses: “As divergências começaram a ocorrer porque comecei a questionar o meu pai, fazendo perguntas que ninguém antes fazia por não terem a intimidade que eu tenho com ele”. Além de questionamentos, o sucessor começava a trazer ideias que ele aprendia na faculdade. Nesse período, ele precisava provar ao seu pai que as ideias eram importantes e viáveis para a organização. Em um primeiro momento, houve dificuldade do sucedido em aceitar os questionamentos e opiniões contrárias às suas.

A dificuldade do sucedido ME em aceitar as novas ideias do sucessor vai ao encontro do que Werner (2004) diz a respeito dessa resistência. Para o autor, muitas vezes os pais não entendem qual a necessidade de os filhos implementarem “tantas novidades” na empresa que funcionou bem até hoje. Entretanto, os pais fizeram muita questão de que os filhos se formassem no Ensino Superior e fizessem cursos ligados à área. Devem, portanto, estar preparados, porque todo esse conhecimento que os filhos adquiriram vão querer colocar em prática na empresa familiar.

Hoje, na GE, apesar de o sucessor ter grande contato com a sucedida, eles trabalham em setores diferentes. Porém, devido à sucedida também ser dona das empresas coirmãs do grupo, é necessário que ambos conversem sobre ações que devem ser tomadas. O sucessor GE crê que as ideias “convergem na maioria das vezes devido ao fato de que ambos têm a ambição de fazer com que o negócio prospere”. Porém, em alguns casos as ideias divergem, como, por exemplo, “quando o sucessor propõe novos segmentos ou oportunidades e a sucedida não se interessa porque já teve uma possível experiência e não foi boa ou por dizer que quer desenvolver o que tem e não criar outras coisas para desenvolver”.

Para o entrevistado:

O sucedido geralmente é a pessoa empreendedora e se o sucessor também tiver essa característica ele vai querer trazer novas oportunidades. Devido a esse fato é interessante que a comunicação entre os dois estejam alinhada e que ambos consigam expressar suas opiniões e busquem a melhor escolha para a empresa.

Nota-se que a divergência entre sucessor e sucedido aumenta a partir do momento em que o sucessor começa a ter mais maturidade e possuir a sua visão de negócio. Como no início o conhecimento dos sucedidos é maior do que o dos sucessores, é natural que os sucessores adotem uma posição mais passiva, não questionando muito os sucedidos.

4.2.7 Profissionalização na empresa familiar na visão do sucessor

O sucessor PE acredita que “é interessante que as empresas de pequeno porte procurem dar preferência em profissionalizar os colaboradores que já estão na empresa”. Isso porque “os funcionários que já estão na empresa conseguem enxergar o que pode melhorar com mais facilidade do que uma pessoa que vem de fora”.

O sucessor ME também considera importante profissionalizar a empresa. A organização vem se profissionalizando dos últimos anos para cá. Ela buscou no mercado uma consultoria financeira para ajudar a calcular as suas margens de lucro. Por meio desse passo para a profissionalização, o sucessor percebeu que tomar atitudes no “achômetro” não traz a segurança que a profissionalização proporcionar à organização. Hoje ele tem a opinião de que “ou você se dedica 100% no que vai fazer, pesquisando e estudando bem antes de tomar a decisão, ou a empresa deve contratar um profissional qualificado para implantar o que se deseja”.

Para o sucessor GE, é importante que ocorra a profissionalização na empresa. “Caso não seja tomada essa medida e a empresa adote ações amadoras e não baseadas em atitudes bem planejadas, ela não crescerá e não se manterá como empresa de grande porte”, diz o sucessor.

Todos os sucessores consideram importante que as empresas busquem a profissionalização. Das empresas pesquisadas, a que mais tem esse método consolidado é a GE. Esta empresa vem se destacando nos últimos anos por adotar métodos eficazes como a Organização Internacional para Padronização (ISO) e por ganhar prêmios cobiçados pelas grandes empresas.

Outro aspecto interessante que emergiu ao longo desta pesquisa foi a intenção dos sucessores em buscar profissionais qualificados para auxiliar a empresa quando, no seu quadro funcional, não existem colaboradores aptos a resolver questões específicas de uma área do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as percepções dos gestores e sucessores, chegou-se à conclusão de que é desejo de todos os sucedidos pesquisados que o(s) filho(s) assumam(m) o negócio futuramente. Do mesmo modo, é interesse de todos os sucessores administrarem a empresa da família. Cabe ressaltar a

receptividade dos sucessores em contratar profissionais especializados para auxiliar na gestão da empresa.

Ao longo do trabalho, foram identificados quatro obstáculos que podem emergir durante o processo de sucessão nas empresas pesquisadas. O primeiro foi a dificuldade em discutir a sucessão familiar na GE, pois as duas famílias que detêm as ações da empresa ainda não reuniram todos os envolvidos para debater esse assunto. O segundo obstáculo identificado foi o de que, mesmo que já esteja ocorrendo uma preparação e um movimento por parte dos sucedidos, os sucessores acreditam que a sucessão será um momento complicado para todos os envolvidos no processo. O terceiro obstáculo encontrado foi a resistência do sucedido em deixar a gestão da empresa nas mãos do sucessor, no momento ideal. O quarto obstáculo verificado foi o de que nenhum dos entrevistados respondeu que as ideias sempre convergem. A divergência aumenta de acordo com o conhecimento que o sucessor adquire, na teoria e na prática, dentro e fora da organização. Em alguns momentos, as divergências de ideias poderão interferir na tomada de decisão da empresa.

Ao averiguar se existe diferença de preparação e pensamento sobre o processo de sucessão entre os diferentes tamanhos de empresas, verificou-se que todos os sucessores estão se qualificando por meio de cursos de capacitação para assumir a gestão, e todos passaram por vários setores da empresa como forma de preparo. Os sucessores possuem a opinião de que os profissionais que assumem a sucessão devem começar nos níveis mais baixos. Os sucedidos preocupam-se em desenvolver a liderança dos sucessores por meio de cursos e cargos.

Uma das sugestões de melhoria proposta pelo pesquisador é a GE reativar seu plano de sucessão, desta vez com a participação de todos os envolvidos das duas famílias. Assim, é do conhecimento de todos quem são os pretendentes a assumir o lugar do sucedido e se é de concordância de todos os familiares.

Mesmo que o sucessor da ME tenha mencionado a dificuldade de trabalhar no setor comercial em outra empresa do ramo, por causa da concorrência, cabe a sugestão de que o pesquisado procure uma capacitação, nesse setor, em uma outra organização. Com a capacitação externa, ele pode adquirir novos conhecimentos, podendo aplicá-los quando retornar para a empresa da família.

Na PE a sucessão começou a ser tratada, na visão deste pesquisador, de forma tardia. Esperou-se que o sucedido adoecesse para que o processo sucessório iniciasse na organização.

Por último, cabe salientar algumas considerações a respeito desta pesquisa, como a maturidade das três empresas abordadas, pois, em nenhuma delas, o assunto sucessão era novidade. Este estudo mostrou que o processo de descentralização está mais sólido na GE. Isso se deve ao fato de esta empresa ter maior número de funcionários e cargos do que as outras duas empresas pesquisadas, mostrando ser quase impossível a sucedida GE ter o controle de tudo o que ocorre na organização, necessitando, assim, de um sucessor. A partir das entrevistas realizadas, nota-se que a sucessão está mais próxima na PE, e esse fato ocorre, provavelmente, porque o sucedido dessa empresa tem mais idade do que os sucedidos das outras duas organizações. Ademais, a receptividade e a colaboração dos entrevistados contribuíram significativamente para a realização deste estudo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** Implementação e Prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.; CARLOCK, Randel S.; TREACY, Elizabeth Florent. **A empresa familiar no divã:** uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

LEONE, Nilda M. **Sucessão na Empresa Familiar:** Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João B. **A Ética na Empresa Familiar.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **A Empresa Familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar:** Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PRADO, R.N. (Coord.) et al. **Empresas familiares:** Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011.

WERNER, René A. **Família & Negócios:** Um caminho para o sucesso. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.