

# Um estudo sobre o processo de sucessão numa empresa familiar de pequeno porte

## Autores

---

Juliano Redondo Simoes  
Ana Maria Romano Carrao

## Orientador

---

Ana Maria Romano Carrao

## 1. Introdução

---

Este trabalho foi extraído do estudo realizado para a elaboração da monografia de conclusão do Curso de Administração de empresas, no qual a sucessão do comando em empresas familiares foi desenvolvido na forma de estudo de caso. (SIMÕES, 2006).

As empresas familiares formam uma parcela muito grande da estrutura empresarial e, de acordo com pesquisadores citados por Carrão (2005b), podem ter grande longevidade. De acordo com Lansberg (1996 apud Oliveira 1999, p. 21), aproximadamente 70% das empresas do mundo pertencem a famílias.

A empresa familiar tem as mesmas características de qualquer outra empresa, uma vez que é um empreendimento econômico. Porém, apresenta alguns traços específicos tais como: é de propriedade de uma ou mais famílias, razão pela qual detém o poder de gestão do negócio e é administrada por membros da família. (GONÇALVES, 2000).

A sucessão do comando em empresas familiares é um tema de estudo realizado com bastante intensidade devido ao seu grau de importância para a garantia de sobrevivência das empresas, uma vez que o processo de sucessão é uma barreira que impõe grande dificuldade a ser vencida. Para o autor um problema que conduz à morte das empresas resulta dos conflitos relacionados à sucessão, pois dependendo do grau das disputas, podem ser fatais para os negócios. Assim, o processo de sucessão de comando tende a ser sempre de difícil realização, qualquer que seja o tamanho e ramo da empresa.

Segundo Oliveira (1999), os processos de sucessão em empresas familiares podem ocorrer na forma de transferência do poder para um executivo familiar ou para um não familiar. Há vantagens na primeira situação, caso o herdeiro seja competente e esteja preparado para o cargo. Este deve ser capacitado desde sua juventude e, com isso, adquirir profundo conhecimento do negócio e de suas responsabilidades. Se um sucessor assumir o cargo sem apresentar as características e a capacitação necessária, é bastante provável que a empresa venha a entrar em crise. A sucessão familiar mal conduzida seria um outro motivo da mortalidade empresarial. Dentre as desvantagens da sucessão dentro da família, o autor aponta: disputa pelo poder; falta de consenso na escolha do sucessor, que deveria contar com o apoio da maioria; adoção de critérios de escolha propícios para a manutenção da estabilidade do clima familiar que contrariam os critérios convenientes aos negócios.

É importante também registrar que a sucessão do comando da empresa não significa herança do patrimônio, pois, esta é recebida, enquanto o comando da empresa deve ser conquistado, com capacitação e comprometimento. (CARRÃO,2005c).

<p style=""TEXT-INDENT: ">

## **2. Objetivos**

---

O trabalho teve como objetivo geral estudar as empresas familiares no que diz respeito ao processo de sucessão do comando da empresa e, como específico, discutir o processo em uma empresa familiar específica, de pequeno porte.

## **3. Desenvolvimento**

---

O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, desenvolvida na forma de pesquisa-ação nos moldes propostos por Thiollent (2005). Foi realizado em cinco etapas: pesquisa bibliográfica, definição do público-alvo, elaboração do instrumento de coleta de dados, coleta de dados e discussão do plano de sucessão.

O público-alvo foi composto pelos dois proprietários da empresa estudada e por seis funcionários selecionados de acordo com tempo de casa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados qualitativamente com base na fundamentação teórica acumulada por meio da pesquisa bibliográfica. Tal procedimento permitiu a discussão de um plano de sucessão que tomou como referência a perspectiva administrativa dos empresários e a realidade da empresa.

A partir da síntese das idéias extraídas da pesquisa bibliográfica, as informações foram agrupadas por afinidade de temas, possibilitando a construção de quadros de referência importantes para discussão do plano de sucessão. Foi formada assim uma idéia global e lapidada de forma a ajustá-la à realidade estudada. A troca de idéias com os empresários a respeito dos pontos levantados ao longo do trabalho teve como objetivo tratar o processo de forma coletiva e processual, seguindo a metodologia proposta por Thiollent (2005).

## **4. Resultados**

---

A identificação da percepção dos funcionários entrevistados sobre a passagem do comando da organização para um executivo pertencente à família proprietária revelou pontos importantes.

De uma maneira geral, os entrevistados vêm positivamente a sucessão com executivo familiar, com benefícios para a empresa, para os sucessores e também para os sucedidos. Para eles, é fundamental o fato de o futuro sucessor ter, neste momento, a oportunidade de acompanhar o sucedido, e assim adquirir mais conhecimento sobre seu papel na empresa, de conhecer mais profundamente a dinâmica da organização e suas particularidades.

Como prova dessas conclusões podem ser citados alguns trechos dos relatos dos entrevistados: o processo é "(...) bom para o pai e para o filho..."; o sucessor "(...) já está por dentro do que precisa ser feito...". Tais observações sobre a experiência adquirida pelos sucessores na vivência nos negócios citada pelos funcionários, remetem à análise de Oliveira (1999), para quem o jovem sucessor tem a chance de treinar desde a juventude para assumir o comando da empresa da família.

Consultados sobre sucessão com executivos familiares, os empresários apresentaram opiniões um pouco divergentes entre si. Enquanto um deles antevê a inexistência de problemas, no caso particular da empresa em questão, devido ao fato de a segunda geração já estar sendo preparada, o outro empresário, apesar de acreditar no êxito da sucessão, salienta a necessidade de dar atenção à diferença de estilo dos sucessores. A esse respeito, entende-se que este seja um problema a ser enfrentado e superado pelos membros das gerações futuras, dentro de um processo natural de sucessão.

A capacitação dos sucessores, apontada por um dos proprietários como condição para uma sucessão eficaz, também é discutida pela maior parte das obras consultadas, que foram de grande importância para a interpretação qualitativa dos dados obtidos e desenvolvimento dos trabalhos segundo a metodologia proposta. A diferença de estilo dos sucessores, mencionada por um dos proprietários, é discutida pelos autores, com destaque para Longenecker (1997) e Carrão (2005c), que destacam a importância da harmonia na empresa para se obter bons resultados.

O planejamento da sucessão é um dos aspectos mais discutidos na literatura consultada, tendo sua importância igualmente destacada pelos empresários entrevistados. Entende-se que uma das características de bom planejamento está na associação do crescimento da empresa ao crescimento da família empresária, como se pôde apreender das leituras feitas sobre empresas familiares. Uma outra característica seria a definição das responsabilidades da família, com destaque para o estabelecimento de regras que levem à separação dos interesses dos sistemas: empresarial e familiar.

O trabalho levou também em consideração o fato de a bibliografia consultada enfatizar a importância de os sucedidos transferirem o poder enquanto ainda estiverem em pleno vigor físico e mental, para que possam contribuir com o processo. O planejamento deve dar atenção especial ao sucedido. No caso em análise, por se tratar de pesquisa ação, esse ator esteve diretamente envolvido na articulação do processo. Da mesma forma, o sucessor envolveu-se, tendo a oportunidade de avaliar seu compromisso com sua formação profissional e capacitação para o trabalho na empresa.

Desta forma, foi atendida uma das orientações extraídas da literatura especializada, em que se destaca a preparação dos sucessores como algo que não deve ficar restrito à formação acadêmica. Deveria incluir sua participação em cursos, palestras, feiras, seminários que abordem temas relativos tanto à gestão empresarial quanto aos específicos do ramo de atividade da empresa. Essa preocupação é fundamental por se tratar de uma empresa de pequeno porte, em que fica evidente a necessidade de os dirigentes envolverem-se em todas as áreas da organização. (OLIVEIRA, 1999).

Uma forma de capacitação dos sucessores indicada por alguns autores seria o aprendizado profissional em outras empresas. A esse respeito, porém, os empresários entrevistados mostraram-se contrários a essa idéia, por ser inviável no caso estudado. Os sucessores já fazem parte do quadro funcional da empresa, onde têm papel definido e ligado ao dia-a-dia dos negócios, sendo este o motivo que inviabiliza a ação proposta.

Enfim, reconhece-se que o processo de sucessão da empresa em questão deverá ser longo, estimado para um período de quinze anos, considerando todas as etapas envolvidas e o prazo definido pelos empresários para sua saída do comando. Não ficou descartada a possibilidade de ser mais prolongado ou abreviado dependendo das contingências. A discussão do planejamento da sucessão pautou-se pela idéia de um processo em que a passagem do comando seria gradual.

## 5. Considerações Finais

---

Pode-se considerar que estudo atingiu seu objetivo de contribuir para o estudo das empresas familiares, concentrando-se no processo de sucessão da direção. Possibilitou a compreensão da dinâmica das empresas familiares. Se, por um lado, permitiu questionar a idéia pré-concebida sobre a baixa viabilidade de sobrevivência da empresa familiar, colocando essa categoria empresarial como frágil e fadada ao fracasso, por outro, tornou evidente que a continuidade dos negócios familiares depende em grande parte do grau de profissionalismo com que são conduzidos.

Foi possível compreender que a sucessão ocorrida num processo gradual e planejada, permite que sucessores sejam adequadamente capacitados e adquiram os conhecimentos específicos do ramo do negócio. Essa seria a sucessão mais aconselhável, que evitaria traumas ou conflitos profundos para a organização e para os envolvidos.

Cabe finalmente apontar as limitações do estudo ora concluído, principalmente pelo fato de ser um estudo de caso. Entretanto, poderia servir de guia a ser levado em consideração e discutido com base na realidade das empresas, proporcionando assim maior eficácia na elaboração de planejamentos. Apesar dessa limitação, sua contribuição maior está na aplicação da metodologia da pesquisa-ação como proposta para a elaboração de planejamento de sucessão em empresas familiares.

## Referências Bibliográficas

---

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman do Brasil, 2005.

CARRÃO, Ana Maria Romano. Empreendedor e empresário. **Jornal de Piracicaba**, 14 abr de 2005a, p. A3.

CARRÃO, Ana Maria Romano. As maiores e as mais antigas. **Jornal de Piracicaba**. 15 abr de abr. de 2005b, p. A3.

CARRÃO, Ana Maria Romano. Profissionalização. **Jornal de Piracicaba**, 15 abr de 2005c, p. A3.

CARRÃO, Ana, Maria, Romano. **As Empresas Familiares da Região de Piracicaba sob a ótica dos empresários: uma investigação**. 1996. 160. p Dissertação (Mestrado em Administração),- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1996.

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, família e empresa** : um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira. 1978.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY William J. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2005.

SIMÕES, Juliano Redondo. **Um estudo sobre o processo de sucessão numa empresa familiar de pequeno porte**. (trabalho de conclusão de curso). Piracicaba: Unimep, 2006.