
DE PAI PARA FILHO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DE DIREÇÃO FAMILIAR EM ARACAJU

**Antonio Augusto L'Amour Federico
Jenny Dantas Barbosa (UFSE)**

RESUMO:

Este estudo tem como objetivo analisar o processo sucessório nas empresas de gestão familiar. Especificamente, busca traçar as características dos sucessores e sucedidos, identificar a existência de planejamento sucessório nessas organizações, identificar os critérios utilizados na escolha do sucessor, verificar os aspectos facilitadores e os entraves com que se defronta a empresa familiar quando do processo de sucessão. A pesquisa é exploratória descritiva, os dados foram coletados através de entrevistas com os dirigentes e os prováveis sucessores das concessionárias de veículos na cidade de Aracaju e tratados qualitativamente. Na realização da pesquisa, os autores tiveram a oportunidade de conhecer a história das empresas e de seus empreendedores. A maioria das empresas ainda encontra-se na primeira geração de dirigentes e não existe planejamento definido para o processo sucessório. A escolha do sucessor é feita com base em sua capacidade demonstrada de administrar os negócios da família. Os entrevistados consideram que o fator principal de êxito nesse processo, é a confiança mútua entre pai e filho(a) e a falta de preparação do sucessor é o principal motivo do fracasso da sucessão. Os interesses do negócio são tratados na família para que todos possam conhecer seus objetivos. A entrada de novos parentes nos negócios como genros e noras é vista como um fator gerado de desentendimentos entre familiares.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a economia mundial tem passado por constantes e fortes mudanças, fazendo com que as empresas reestruturassem totalmente seus negócios na tentativa de se moldarem cada vez mais à atual situação, mantendo-se competitivas e estáveis.

Na economia brasileira, um fator de relevante importância que caracteriza sua formação, é a alta presença de empresas de gestão familiar. Estas são as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo e particularmente responsáveis por um alto valor em nosso produto interno bruto (EXAME, jan/2000), bem como seu expressivo valor de negócio nas Bolsas de Valores nacionais e internacionais. As empresas familiares nacionais estão presentes em praticamente todos os setores econômicos, como bancos, refinarias de petróleo,

petroquímicas, siderúrgicas, comércio, supermercados, entre outras. Têm-se tornado cada vez maiores, constituindo-se em grupos e conglomerados, atuando simultaneamente em diversos setores da economia.

Ao falar em empresa familiar, tem-se a consciência de que ninguém é eterno e que um dia aquele que criou e fundou aquela empresa ou aquele império, terá que ser substituído. Ele deverá escolher como e por quem será comandada a sua empresa na próxima geração e passará todo o império a um sucessor altamente capacitado que terá o desafio de manter ou aperfeiçoar cada vez mais a empresa por ele assumida.

Grande parte dos estudos dedicados à empresa familiar preocupa-se com a sucessão, como o seu momento decisivo e mais crítico, o qual deverá ser analisado com muita cautela. A família brasileira deixou-se marcar pela herança de uma cultura patriarcal, o que foi suficiente para justificar a escolha do filho primogênito como o sucessor. À medida que esse modelo de família foi sendo modernizado, deixou de haver a submissão incondicional dos seus membros à vontade do pai, fazendo do processo sucessório um momento de decisão muito mais importante.

Pensando em estratégias competitivas com vista ao sucesso da empresa diante de todas essas mudanças, a sucessão deve ser encarada desde logo. É preciso analisar se a transição está ocorrendo de forma planejada e estudada, visando à profissionalização e a permanência da empresa diante dessa nova economia globalizada, ou está sendo ignorada e relegada ao acaso.

A sucessão é considerada por muitos administradores um momento importante, pois esta, poderá determinar a sobrevivência ou morte de uma empresa de gestão familiar. Sabe-se que um processo sucessório bem planejado e estruturado significa a chave do êxito para um futuro de novos desafios pelo qual o sucessor irá passar. Diante de uma economia globalizada e aberta dos tempos atuais, essa transição poderá decretar a glória ou o total fracasso da empresa.

Empresas de gestão familiar estão tomando diferentes rumos diante dos novos padrões econômicos que imperam no mundo, juntamente com as características que predominam as famílias de um modo geral. São diversos caminhos a serem traçados. No comércio sergipano, e principalmente em Aracaju, é notório o grande número de empresas criadas por um empreendedor que, no seu início, obteve o auxílio de parentes, como irmãos, primos, tios e principalmente conjuges, na criação, abertura ou compra de algum negócio.

Diante da atual situação empresarial aracajuana, acrescida dos avanços tecnológicos, administrativos e econômicos evidenciados pela globalização, somada a uma carência de informações sobre o processo sucessório por parte das empresas comerciais, surgiu o interesse de realizar um estudo detalhado sobre o tema, onde emerge o problema desta pesquisa: *De que maneira ocorre o processo de sucessão nas empresas de gestão familiar em Aracaju?* Assim, este estudo tem como objetivo básico, analisar o processo sucessório nas empresas comerciais de gestão familiar. Especificamente, busca : traçar o perfil dos respondentes (sucessores e sucedidos); identificar a existência de planejamento sucessório nessas organizações; identificar os critérios e os procedimentos utilizados na escolha do sucessor; verificar os aspectos facilitadores e os entraves com que se defronta a empresa familiar quando do processo de sucessão.

2. ESTUDOS SOBRE PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são, geralmente, um grande canal de oportunidades para quem deseja iniciar um negócio próprio. Dos 500.000 novos empreendimentos abertos em 1994, no Brasil, 99% foram iniciativas que partiram de familiares (BERNARDI, 1995). Em países capitalistas, como Estados Unidos e Brasil, grande parte das empresas, aproximadamente 90%, iniciaram suas atividades como empresa familiar, sendo esta, uma grande fonte de empregos (BETHLEM, 1993, p.160).

É importante destacar determinados fatores que caracterizam a empresa familiar, como uma forte e valorizada confiança entre os membros diretórios da empresa, valores afetivos extremamente fortes, interferindo diretamente no comportamento, relacionamento e tomada de decisões, forte influência dos métodos antigos de como gerir uma organização, transparência e dedicação por parte dos colaboradores, expectativa de alta fidelidade manifestada através do comportamento, um alto jogo de poder (habilidade política versus capacidade administrativa), dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, havendo uma forte queda para o lado emocional, e principalmente a sua própria história.

CHRISTENSE (1953), foi pioneiro na realização de estudos sobre pequenas e médias empresas familiares e afirmou que tais empreendimentos caracterizam-se pelas peculiaridades de gestão, onde estão diretamente interligados o exercício das funções principais, a gestão e a propriedade.

GONÇALVES (2000) afirma que uma empresa, a que se pode definir como familiar, é necessariamente um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as outras. O seu caráter específico é justificado em razão de condições, como ser de propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o seu controle, e que terá pelo menos, um dos seus membros na presidência, responsável pela administração operacional.

Especificamente, no que diz respeito ao processo sucessório nas empresas familiares LEONE (1992), realizou um trabalho junto as empresas de pequeno e médio porte de João Pessoa, no intuito de descobrir como os empresários daquela região, principalmente de empresas familiares, estavam lidando com a situação da sucessão. Concluiu que existem preocupações com o problema sucessão, e que, mesmo informalmente, a discussão já foi iniciada dentro do âmbito familiar. É notória a expectativa para que o negócio continue sob a direção da família, porém, acredita que para o processo sucessório conseguir êxito, é necessário que o filho(a)/sucessor desperte o interesse pelo negócio antes mesmo de ingressar na empresa. Uma vez dentro da empresa, deve-se tentar mantê-lo sempre atualizado, treinando-o e preparando-o para assumir tal cargo.

Outro trabalho feito sob a ótica de sucessão familiar realizado por OLIVEIRA E GUEIROS (1997), em uma empresa de transportes de carga, sob a visão de seus dirigentes. O trabalho buscou analisar os principais fatores que otimizam o processo sucessório, como os critérios da escolha do sucessor, a existência de um planejamento, o perfil do sucessor e os aspectos facilitadores e dificultantes que ocorrem na empresa familiar para a continuação do negócio. A empresa já efetuou sua primeira passagem de geração, tendo ocorrido de forma não planejada, mas branda e gradativa. O fato de que os filhos demonstraram interesse e motivação muito grande pelo negócio, foi um facilitador na transição. A família também foi um fator de grande importância nesse processo, principalmente os aspectos vindo diretamente

do seu núcleo como a educação dada aos filhos e a clareza de como eram tratados os aspectos da empresa, juntamente com a conscientização de sua perpetuação sob a direção da família.

Buscando entender que tipo de empresa familiar caracterizou a Organização Odebrecht ao longo de sua história DAVEL, FISCHER e SILVA (1999), também realizaram estudo de caso. Constataram que o grupo desenvolveu um planejamento sucessório, criou um programa para os sucessores chamados de “primeiro entre os iguais”, no qual proveu esses futuros dirigentes de conhecimento sobre todas as atividades da empresa, além de promover um profissionalismo muito forte desde os primórdios da empresa.

3. DESENHO DA PESQUISA

Este estudo, por suas características, pode ser classificado como exploratório-descritivo e eminentemente qualitativo. Para VAN MAANEN (1979, p.520), uma pesquisa qualitativa é um estudo que cobre uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir, chegar a termos com o sentido, não freqüenciado de certos fenômenos do mundo social. Assim essa pesquisa responder, sobretudo, as seguintes questões

- Qual o perfil dos sucessores e sucedidos?
- De que forma é planejado o processo sucessório nessas organizações?
- Quais os critérios e procedimentos utilizados na escolha do sucessor?
- Que aspectos facilitam e/ou complicam o processo de sucessão nas empresas familiares?

Universo e Amostra

No que diz respeito a análise do processo sucessório em empresas do ramo de concessionárias de veículos em Aracaju, foi definido que o universo seria também a amostra, totalizando um número de 15 (quinze) concessionárias. Como este estudo está voltado para a análise do processo sucessório em empresa familiar, existem duas unidades de pesquisa: o empresário/dirigente e seu sucessor. Assim, a amostra será o próprio universo, constituindo-se num censo, ou seja, serão entrevistados 15 (quinze) diretores e 15 (quinze) sucessores, perfazendo um total de 30 (trinta) respondentes.

Instrumento de Pesquisa

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, entrevista constituída por perguntas fechadas e abertas, classificada como semi-estruturada, para obter uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado. Para GIL (1995), a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas.

Análise dos Dados Coletados

Os dados obtidos nas questões abertas foram analisados e conduzidos principalmente através de análise de conteúdo, procurando-se confrontar as informações provenientes dos diversos entrevistados. Por sua vez, os dados provenientes das questões fechadas foram analisados com o auxílio do programa EXCEL.

4. O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE ARACAJU

A cidade de Aracaju é provida de um comércio caracterizado por forte presença de empresas familiares. Com a ausência de empresas de grande porte, de um complexo industrial ou empresas de capital aberto, existe uma marcante presença de empresas fundadas por pessoas de espírito empreendedor, que enxergaram a possibilidade de fazer sucesso através de idéias ou de oportunidades. São administradores que viram na cidade potencialidade para iniciar seus negócios e fundar seu pequeno império particular.

De acordo com o SEBRAE (2000), foram enviados no mês de dezembro de 2000, um total de 45 projetos para abertura de novos negócios. Sendo 37 destes, de empresas cuja sociedade se dava entre irmãos, primos e cônjuges.

Não é somente na abertura de novos negócios que pode-se visualizar tais características marcantes nas empresas de gestão familiar. Quando uma pessoa inicia seu negócio, ela procura apoio naqueles que mais confiam, sejam as esposas ou maridos, filhos, irmãos, primos, entre outros, pois a confiança prevalece nesse momento. Quando a empresa já existe, é normal a esposa do diretor cuidar das finanças da empresa, por se tratar de uma posição estratégica. Os filhos começam cedo a trabalhar na empresa do pai e, na maioria das vezes, iniciam em período de férias escolares, “dando ajuda”, como dizem eles mesmos. Aos poucos, vão tomando jeito para os negócios, passam a adquirir experiência e principalmente o apoio e a confiança dos pais. Começam a desenvolver atividades mais importantes dentro da organização, ocupando cargos de gerência ou administrando, num determinado setor ou um dos negócios da família, quando estas possuem mais de uma empresa. Em Aracaju, as histórias das empresas são essas: mudam as pessoas, o segmento da empresa, seu porte, mas as histórias de empresa familiar são similares.

Apesar de existirem diversos segmentos comerciais ou industriais onde atuam empresas de gestão familiar, este trabalho, conforme ressaltado anteriormente, se concentra somente no segmento comercial, enfatizando as concessionárias de veículos nacionais e importadas em Aracaju.

As Concessionárias de Veículos de Aracaju

O mercado de Aracaju atualmente é servido de 15 (quinze) concessionárias autorizadas por suas respectivas montadoras ou importadoras de veículos para revender seus produtos. Dentre as quinze empresas, 7 (sete) delas revendem marcas de veículos fabricados em território nacional, e 8 (oito) de marcas de veículos importados, de produtos fabricados no mercado internacional.

As concessionárias de veículos nacionais são as mais antigas no mercado de Aracaju, e apresentam diferentes gerações em seu comando ou uma parceria entre gerações atuando na mesma empresa. Já as de revenda de produtos importados são mais recentes, havendo um controle da primeira geração e um trabalho de iniciação para a segunda geração.

Das oito concessionárias de veículos importados, cinco facilitaram o acesso à realização da pesquisa e entre as revendas de veículos nacionais, uma se recusou a conceder entrevista, resultando num total de seis empresas. Cabe ressaltar que das 11 (onze) empresas participantes do nosso trabalho, existe um diretor que controla as ações de duas revendas, uma nacional e outra importada.

Nesse segmento, encontramos um grande número de familiares trabalhando nas empresas: com diferentes tipos de graus de parentesco. Alguns com funções técnicas, outros com funções gerenciais e alguns no comando geral da empresa.

O momento atual porém, requer um pouco mais além de confiança e responsabilidade para comandar uma empresa. As características das pessoas que estão se preparando para assumir tais posições, vêm mudando com o tempo, porém, aspectos relacionados à sucessão familiar ainda são analisados e trabalhados de maneira diferente dentre os mais diversos tipos de empresa.

Características dos Dirigentes

As características básicas dos dirigentes foram traçadas utilizando as variáveis idade, sexo e formação acadêmica. Dos atuais diretores das concessionárias 50% se enquadram numa faixa etária que vai dos 41 aos 50 anos. Essa faixa etária é na sua maioria formada por empresários do setor de automóveis importados, cujo segmento ocorreu no início dos anos 90, com a abertura comercial (importações). 30% encontram-se na faixa etária de 51 a 60 anos e 20% do total dos diretores entrevistados, pertence a faixa entre 61 e 70 anos.

A qualificação acadêmica não era vista com muita importância pelos donos da empresa. De acordo com os depoimentos dados pelos diretores, *a formação acadêmica nunca foi muito bem trabalhada entre nós*. Contudo, esses dados tendem a se modificar e hoje, os números em relação a formação acadêmica são muito diferentes de anos atrás. Observa-se que a maioria dos dirigentes, 70%, está completando (40%) ou já completaram (30%), curso de nível superior e um deles está cursando uma segunda carreira universitária. Significativo percentual dos diretores, 30%, possuem segundo grau, principalmente curso técnico na área de contabilidade.

Constatou-se que em todas as empresas, o sexo masculino predomina na cúpula da direção. Normalmente, as esposas auxiliam os diretores em algumas tarefas administrativas, porém, cabem aos homens as decisões mais importantes das empresas.

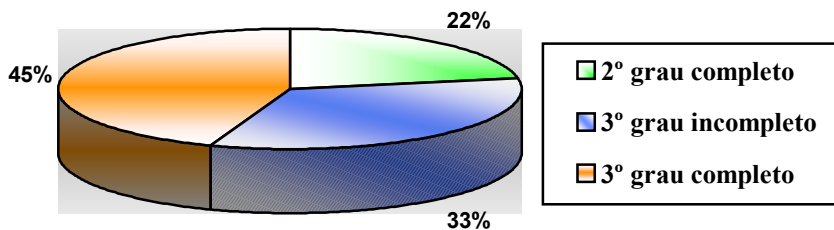
Estes resultados corroboram os encontrados em outros estudos sobre empresários sergipanos. A exemplo do estudo realizado no setor de serviços por BARBOSA E TEIXEIRA (1997) com empresários do setor de turismo. Na área industrial de empresa familiar, LEONE (1992) também constatou em sua pesquisa que os sucedidos em sua maioria eram do sexo masculino.

Características dos Sucessores

Um aspecto que já começa a diferenciar gerações que estão assumindo o controle das organizações diz respeito ao sexo no comando da empresa. Nas gerações passadas, havia predominância do sexo masculino na diretoria da empresa atualmente, já existem mulheres no comando ou sendo preparadas para assumir cargos de direção. Dentre as onze empresas pesquisadas, foram identificadas apenas duas mulheres no posto máximo das organizações. Uma delas ainda está atuando sob a orientação do pai, enquanto que a segunda, é a decisora principal de uma revenda. Cabe ressaltar que todas empresas pertencem à segunda geração.

Diante de tais mudanças que vem ocorrendo nas novas gerações que estão assumindo a direção das empresas, observou-se uma maior preocupação com a formação acadêmica. Observa-se que 45% dos sucessores já possuem nível universitário, e um deles, se prepara para realizar curso de pós-graduação, 33% deles estão cursando o terceiro grau e apenas 22% concluíram suas atividades acadêmicas no segundo grau, conforme se pode observar no gráfico 1. Já é possível notar uma diferença da formação acadêmica dos sucessores para os sucedidos.

Gráfico 1: Formação acadêmica dos sucessores –



Das onze empresas pesquisadas, 8 delas já definiram seus sucessores e a maioria, 62% encontra-se no intervalo entre 20 a 30 anos. Dessas 8 empresas, quatro estão formando a segunda geração e somente uma terceira geração. Os sucessores das três empresas restantes estão na faixa etária entre 30 e 40 anos.

Planejamento da Sucessão

De forma geral, dentre as empresas pesquisadas, observa-se que o planejamento em qualquer área é uma ferramenta muito pouco utilizada, acarretando atrasos e prejuízos em algumas operações da empresa. O planejamento a curto prazo, no que se refere as atividades fins do negócio - número de carros que devem ser vendidos no mês, ou que devem ser atendidos oficina durante um dia - já são utilizados pelas empresas analisadas. No que se refere a um planejamento a longo prazo, que determine ou oriente o caminho pelo qual a revenda deve seguir, não é trabalhado. Pode-se identificar um planejamento assistemático, trabalhando com as peças já existentes ou as que vão surgindo e principalmente com a imaginação ou com a “experiência” que o diretor da empresa possui para tomar suas decisões.

Nas empresas que já efetuaram pelo menos uma transição entre gerações, percebe-se que houve planejamento, ou melhor, um acompanhamento mais detalhado dos aspectos

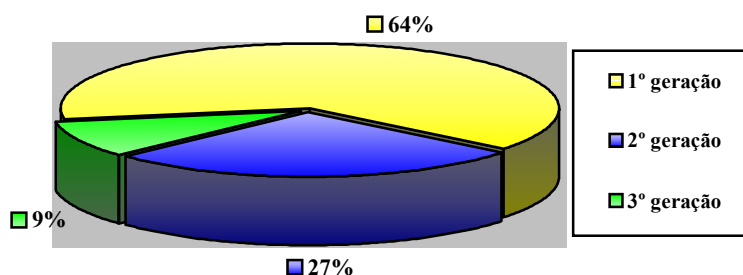
envolvidos nessa transição. Para estas, aspectos como iniciação na empresa cedo, início das atividades em níveis mais baixos da hierarquia da empresa, preparação acadêmica, prática de rodízio entre funções para melhor visualizar as aptidões do sucessor e a previsão de saída do sucedido. O aprendizado e o treinamento desse sucessor são feitos no “*dia a dia*”, onde a rotina funciona como centro de treinamento para os futuros diretores. Como a sucessão é vista por muitos dirigentes como o momento final de sua atividade dentro da empresa, planejar tal sucessão significa o ponto de partida para substituição, fato que não agrada aos empresários.

Das onze empresas pesquisadas, oito começaram o processo sucessório e três não possuem sucessores definidos ou que ainda não trabalham na empresa.

Em Aracaju, há casos de empresas estarem sob o comando da terceira geração, mas o número marcante é de empresas nas quais a segunda geração está sendo preparada ou assumindo posições nas organizações. Entretanto, existem empresas que não obtiveram êxito nem mesmo na transição da primeira para segunda geração. O processo é delicado e envolve diversos aspectos tais como: poder, dinheiro, status, diversos sentimentos, entre outros.

No que diz respeito a *comando versus geração*, observa-se que 64% das empresas ainda estão sob a batuta de sua primeira geração, ou seja, daqueles que constituíram o negócio. Esse elevado número de empresas na primeira geração caracteriza-se pelo fato de que as revendas de automóveis importados serem relativamente novas, quando comparadas às nacionais, com no máximo onze anos de existência. Significativo percentual de 27% dos entrevistados pertencem a segunda geração, ou seja, empresas já realizaram pelo menos, uma transição no comando dos negócios. Foi constatado que apenas 9% das empresas concentra-se em sua terceira geração, como pode ser visto no gráfico 2.

Gráfico 2 : Gerações no comando das empresas



Crítérios utilizados no processo sucessório

Das empresas que planejam a sucessão, os critérios adotados na escolha do sucessor variam entre os empresários. Os dirigentes comentaram que não existem critérios rígidos seguidos para que o sucessor atinja a posição de diretor da empresa. Os principais critérios colocados na escolha do sucessor foram o interesse demonstrado para assumir tal posição e a aptidão ou habilidade afluada do sucessor em comandar os negócios da família. Tais fatores devem andar juntos para o êxito do processo sucessório; de nada adiantaria apenas o interesse

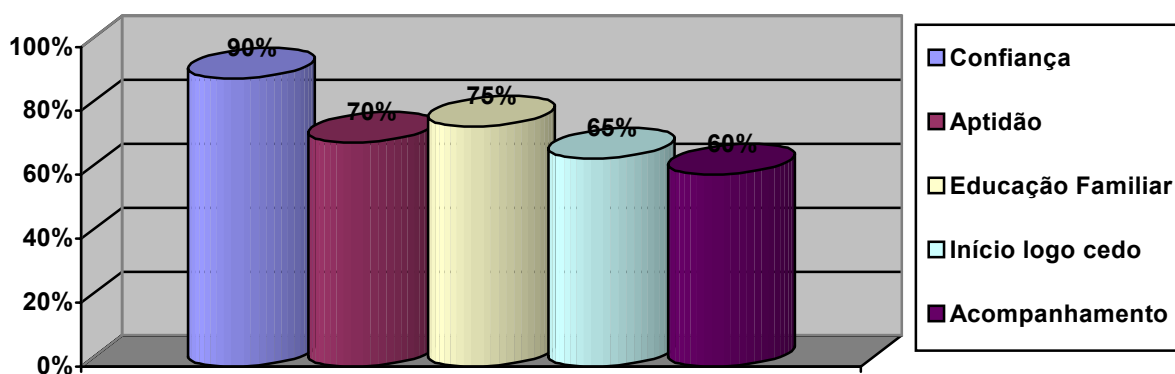
pelo negócio se não houvesse habilidade para comandá-lo ou vice e versa. Critérios como responsabilidade, idade, formação acadêmica também são levados em consideração na escolha do sucessor.

Aspectos Facilitadores

Os sucessores e sucedidos apontaram determinados aspectos que atuam como facilitadores e/ou entraves aos processos sucessórios de empresas de gestão familiar. Dos aspectos facilitadores, os entrevistados abordaram como o mais importante a **confiança**. A confiança mútua entre pai e filho(a) é um fator que auxilia os sucedidos a escolherem seu sucessor. Em seguida, vem a **aptidão**. Como toda a família participa dos negócios, é natural que a aptidão para liderá-lo surja entre os filhos o que torna mais fácil seu processo de aprendizagem dentro da empresa. Citaram também a **educação familiar**, pois, para eles, os negócios da família são tratados, muitas vezes, dentro de casa e assim a formação da criança é muito voltada para os negócios da família, tais como a maneira de agir, de se portar diante de situações semelhantes as da empresa.

O **prematureo começo** do filho(a) nas atividades empresariais, cria condições para que este desenvolva aptidão, obtenha informações, interesse, habilidade e competência para comandar a empresa. É fundamental o acompanhamento, por parte do atual dirigente, permitindo que o sucedido faça uma melhor análise do sucessor, conhecendo todas as suas características, aptidões, tendências, habilidades, para com isso melhor encaminhá-lo na condução dos negócios, visando um melhor aproveitamento das suas qualidades e melhorando as suas deficiências. O gráfico 3 permite visualizar estes aspectos em termos percentuais

Gráfico 3: Aspectos Facilitadores



Entraves ao processo sucessório

Os obstáculos existentes nestas situações, fazem com que o processo sucessório não obtenha êxito, ou seja mal elaborado. Para os entrevistados, aspectos como **falta de preparo do sucessor** (95%), é o principal motivo do fracasso de uma sucessão. Muitas vezes, aqueles sucedidos que possuem suas empresas como fonte de emprego para seus familiares, não estão

preocupados em acompanhar seus filhos dentro dos negócios, a maneira como se comportam, como agem diante de diversas situações e crêem que, somente porque são seus filhos e trabalham na empresa, têm condições de administrá-la. A falta de capacidade, habilidade e conhecimento são pontos cruciais e devem estar presentes na formação do sucessor.

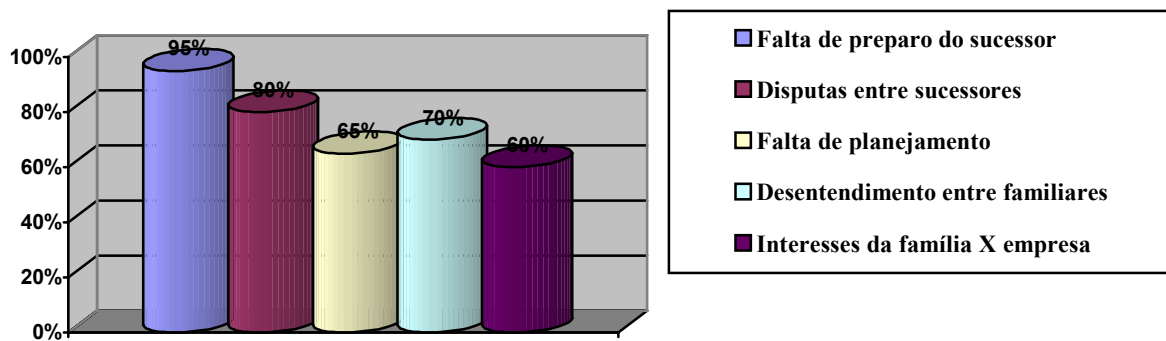
As **disputas entre sucessores** (90%), também é um agravante ao sucesso da empresa. Em muitos casos essas desavenças acabam na justiça, acarretando maiores custos para a empresa, e conseqüentemente sua dissolução.

A **falta de planejamento** (65%), também funciona como um aspecto que dificulta o processo sucessório. Há pessoas que acreditam que sempre vão estar à frente dos negócios, que nunca vão morrer. Essa falta de planejamento acarreta custos para a empresa, bem como um processo muito mais conturbado, que não poderá ser evitado.

Sabe-se que o desentendimento entre familiares na luta pelo poder pode levar a dissolução da empresa. A entrada de novos parentes, como genros e noras, podem agravar essas disputas.

Os interesses da família, muitas vezes, são diferentes dos interesses da empresa. Aspectos como gastos excessivos, falta de aptidão dos filhos pelos negócios e o distanciamento da família na empresa, são pontos que contribuem para o insucesso do negócio. Essas informações podem ser visualizadas no gráfico 4.

Gráfico 4 : Entraves aos processo



A escolha do sucessor não acontece aleatoriamente. Há necessidade de um acompanhamento constante no intuito de verificar como o sucessor está se comportando diante das diversas situações. Identificar seu temperamento, suas qualidades e suas aptidões, são fatores decisivos para uma escolha acertada garantindo assim a continuidade e o crescimento da empresa.

5. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho objetivou a realização de uma análise do processo sucessório nas empresas de gestão familiar de Aracaju. Para tal, foram abordados aspectos como características dos sucedidos e sucessores, aspectos facilitadores e entraves ao processo, os critérios usados pelos diretores na escolha do sucessor e existência de um planejamento desse processo. Diante disso, percebeu-se que:

- A escolha do sucessor é feita com base em sua capacidade demonstrada de administrar os negócios da família;
- Os entrevistados consideram que o fator principal de sucesso num processo sucessório é a confiança mútua entre pai e filho;
- Poucos dirigentes determinaram o tempo máximo de sua permanência na diretoria da empresa;
- O fator profissionalização é uma tendência para as novas gerações, fato que não era trabalhado pela diretoria em tempos passados;
- Não existe um planejamento definido e traçado a ser seguido pelos diretores das empresas para os seus sucessores (ou para o processo sucessório);
- Dez, das onze empresas entrevistadas, tiveram seus sucessores iniciados nos negócios da família prematuramente;
- Houve unanimidade dos empresários na crença de que seus filhos são herdeiros e não sucessores;
- Os interesses do negócio são tratados constantemente dentro dos laços da família, para que todos possam conhecer seus objetivos;
- Falta de preparação do sucessor é o principal motivo pelo fracasso do processo;
- O início dos filhos no negócio deve se dar em posições mais baixas da hierarquia da empresa;
- A entrada de novos parentes, como genros e noras, é vista como um fator gerador de desentendimento entre familiares.

Na realização da pesquisa, os autores tiveram a oportunidade de conhecer a história das onze empresas e de seus empreendedores que relataram suas experiências de vida. Algumas de sucesso, outras de preocupação. Empresas que começaram em pequenos edifícios, pequenas garagens que aos poucos foram conquistando espaço e algumas se tornaram ícones em seu segmento no Estado de Sergipe.

O tema abordado levou à tona pensamentos não antes refletidos, que chegaram a emocionar alguns dos entrevistados. Foi observado que alguns casos, principalmente nas empresas mais antigas, nas quais o processo sucessório já havia ocorrido no mínimo uma vez, a sucessão é tratada com carinho, pois envolveu uma relação muito maior que apenas a profissional. Confidenciaram que, às vezes, determinadas decisões com relação a sucessão

foram tomadas mais pelo valor sentimental que profissional, porém, não havia nenhum ressentimento expresso nos casos relatados. Para aqueles que não passaram por esse momento, a dúvida é constante. O futuro é algo ainda não pensado, e em alguns casos a imaginação ainda está longe da realidade esperada.

Observou-se que o sentimento de perder uma empresa que foi criada e dirigida por uma família ao longo dos anos é de tristeza. Alguns dos atuais dirigentes comentaram que poderiam continuar no comando na empresa mais tempo se necessário, para “evitar que ela vá para outra direção”. Verificou-se que algumas empresas já foram vendidas, em função principalmente das brigas e discórdia entre familiares ou sócios.

Um dos maiores desafios de qualquer empresa familiar é, com certeza, o momento da sucessão. É uma situação que envolve a razão e a emoção. A primeira porque está ligada diretamente à escolha e a preparação do indivíduo correto, pensando em atingir a continuidade da empresa. Envolve emoção pois trata com sentimentos, laços sanguíneos, disputas pelo poder e a realidade de ser substituído ou ainda ceder o poder a outra pessoa. Poucos executivos dedicam a atenção devida ao assunto e não fazem nenhum tipo de planejamento.

O filho(a), na empresa familiar, não é um mero aspirante à presidência, mas um aspirante à sucessão, onde ratifica suas condições de filho, herdeiro e sucessor de alguém muito amado e que possui um forte sistema de valores que lhe exige, ao mesmo tempo, preservar e transgredir.

A sucessão na empresa familiar é uma combinação de inúmeros fatores: transmissão de valores; capacitação gerencial dos herdeiros; convivência societária harmônica; patrimônio e negócio bem definido; e realização pessoal e coletiva incorporadas.

De acordo com o que foi exposto em todo o trabalho, verifica-se que não existe uma “fórmula” elaborada pelos dirigentes dessas empresas na escolha do seu sucessor e nem prevê se esta sucessão trará bom resultado para o negócio e para a família. Porém, é necessário um trabalho sempre contínuo com todos os filhos que optarem por trabalhar na empresa e escolher aqueles, aqueles que realmente demonstram interesse de assumir os negócios futuramente.

Na escolha do sucessor deve predominar a racionalidade. Cabe ao fundador a adoção de critérios imparciais na tentativa de controlar a inferência das questões emocionais, pois em geral predominam critérios pessoais como tempo de convivência devido ao forte vínculo afetivo presente na relação familiar. Deve-se ficar claro que a empresa não deve servir como fonte de emprego, principalmente cargos de diretoria, mas sim de trabalho, valorizando cada vez mais sua a profissionalização. Talento e competência devem ser a porta de entrada para o acesso dos membros da família.

Deve-se investir em treinamentos constantes e situações que comprovem a capacidade do sucessor em assumir tal posição no futuro, bem como o afastamento temporário do atual diretor para que o sucessor possa, ao poucos, assumir novas responsabilidades e responder pelos seus atos.

É necessário por fim o constante envolvimento da totalidade dos membros da família na participação dos negócios, para que se tornem por todos conhecido os interesses da família e os da empresa. Contudo, é preciso tomar precaução para que o clima da família não seja

totalmente tomado pelo ambiente da empresa. É importante saber separar onde acaba e começa cada um deles.

Pesquisas adicionais sobre tais aspectos, urgem ser realizadas para melhor suprir de informações àqueles que necessitam. Acreditamos que este trabalho reflete o atual pensamento dos empresários e dos seus filhos em relação aos negócios da família, devendo este ser melhor trabalhado por ambas as partes, no intuito de se obter um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, refletindo diretamente no sucesso futuro da empresa

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, Jenny; TEIXEIRA, Rivanda. **Avaliação da oferta turística:** Contribuição dos empresários sergipanos. SEPLANTEC/PRODETUR/SERGIPE. Relatório de Pesquisa. Aracaju (SE), 1997.

BERNADI, Maria Amália. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. **Revista Exame**, ano 27, 583º ed. nº 10, 10 maio, 1995.

BERNHOEFT, Renato. Preparo do acionista na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, p.A-3, 20 jul. 1999.

BETHLEM, Agrícola de Souza; a Empresa Familiar: Oportunidades para Pesquisas. In. : ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador-BA, set/1993. **Anais...v.9**.

CHRISTENSE, R. D. **Management Succession in Small and Growing Enterprises**, Boston, Division of Research, Graduate School of Business administration, Havard University, 1953.

DAVEL, Eduardo; FISCHER, Tânia; SILVA, Jader. Organizações familiares de análise : O caso da organização Odebrecht. **Anais**. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa** – Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LEONE, Nilda Maria. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, nº 3, p. 84-91, julho/setembro 1992.

OLIVEIRA, Lúcia; GUEIROS, Mônica. Sucessão Familiar: Prática em empresa de transporte. **Anais... 1998**.

VAN MAANEN, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research. A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v 24,p. 520-526, December, 1979.