

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO EM GRANDES EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DE TRANSPORTES NA REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Rosemary Aparecida Martins Roberto, UEPG, Brasil, meiremartinsuepg@gmail.com

Sirlei Moletta, UEPG, Brasil, sirleiuepg@hotmail.com

Carlos Ubiratan da Costa Scheir, UEPG, Brasil, ubiratanschier@hotmail.com

Silas Guimarães Moro, UEPG, Brasil, smoro@uepg.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de sucessão utilizadas por duas empresas de transportes localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Desta forma, foram levantadas as motivações existentes no processo sucessório dessas empresas, descrevendo suas principais características. Para atingir os objetivos propostos no estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, utilizando entrevista semi-estruturada com gestores sucessores pertencentes à segunda geração. Os resultados encontrados mostraram que os sucessores foram preparados para assumir a gestão através de treinamentos dentro ou fora da empresa da família e educação formal. Observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas apresenta processos e planos de formação de sucessores formalizados, e formam seus sucessores de acordo com aquilo que acreditam. Por fim, os resultados mostraram que, nas empresas pesquisadas, há forte tendência à profissionalização.

Palavras-chave: estratégias; sucessão; empresas familiares.

Abstract

This article aims to analyze the succession strategies used by two transport companies located in the city of Ponta Grossa-PR. In this way, the motivations existing in the succession process of these companies were raised, describing their main characteristics. To achieve the objectives proposed in the study, a qualitative research was carried out through the case study method, using a semi-structured interview with successor managers belonging to the second generation. The results found showed that the successors were prepared to assume management through training inside or outside the family business and formal education. It was observed that none of the surveyed companies has formalized successor training processes and plans, and train their successors according to what they believe. Finally, the results showed that, in the companies surveyed, there is a strong trend towards professionalization.

Keywords: *strategies; succession; family businesses.*

1. INTRODUÇÃO

O contexto das empresas familiares brasileiras está envolto em uma complexidade composta por fatores que regem sua perenidade, dentre eles a problemática da sucessão, que ainda precisa ser planejada pela maioria das organizações.

O desenvolvimento de estratégias de sucessão em empresas familiares é um processo considerado de difícil desenvolvimento para as organizações, que apresentam dificuldades na formulação de estratégias para formação de seus sucessores. Desta forma, sucessão constitui

um grande desafio por se tratar de um episódio longo, inevitável e, muitas vezes, negligenciado pelos gestores, mesmo demonstrando interferir de forma decisiva na continuidade da organização.

A sucessão relaciona-se a um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa, como nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vendê-la em sua totalidade, ou deixá-la entregue ao seu curso natural (Leach & Bogod, 2006). Pode-se afirmar que a forma como o fundador se retira da empresa e propõe sua sucessão vai influenciar no sucesso da gestão da próxima geração, onde o planejamento e a gestão da sucessão são colocados como estratégia para minimização de conflitos e dificuldades encontradas pelas empresas familiares neste processo. Assim, a sucessão deve ser planejada através da formação de profissionais aptos para assumir o negócio da família.

A sucessão tem sido a temática mais estudada no campo de empresas familiares (Grzybovski, 2007). É importante que as organizações trabalhem a ideia de preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, estabelecendo uma filosofia voltada para a formação de sucessores através de instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória (Fernandes, 2013). Isto porque a excessiva dependência da empresa em relação a alguns gestores e também aos próprios fundadores pode proporcionar a queda no seu desempenho, caso eles a abandonem.

Segundo Grzybovski et al. (2008), o processo de sucessão está relacionado com a sobrevivência da organização, com o comprometimento da família na manutenção do negócio e com a expectativa da geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pelo fundador. Desta forma, Weinstein (1999), Venter, Bosholff e Mass (2005) ressaltam que o preparo do sucessor é essencial à sobrevivência da empresa para a próxima geração.

Os sucessores da empresa familiar devem ser preparados desde cedo para o exercício profissional. Assim, algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores e pela família, como formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional para os herdeiros, adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso deles no quadro funcional da empresa (Tillmann & Grzybovski, 2005).

Sob esta óptica, nota-se que a maioria das empresas familiares prepara seus herdeiros através de um processo natural desenvolvido por meio de atividades cotidianas, que acreditam ser o suficiente para o desenvolvimento dos sucessores, não possuindo um processo de sucessão formalizado com regras definidas para a formação do herdeiro sucessor.

2. EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são objetos de estudos e discussões, pois exercem grande influência no desenvolvimento da economia brasileira, seja em termos de produtividade ou empregabilidade. Estudos sobre empresas familiares são recentes e têm despertado interesse. No Brasil, os primeiros estudos ocorreram no início da década de 1990, com trabalhos e publicações voltados para a consultoria. No final desta mesma década, a academia começou a dar importância ao tema, que começou a ganhar espaço nos eventos científicos, como

EnANPAD e EnEO (Borges, Lescura e Oliveira, 2010; Grzybovski, 2007; Paiva, Oliveira e Melo, 2008).

De acordo com Leone (2005), uma das maiores preocupações dos gestores de empresas familiares é sua continuidade, pois 75% delas estão sob o comando de seus fundadores, 20% estão sendo geridas pelos filhos dos fundadores, e somente 5% sob o controle da geração seguinte. “Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio” (Duarte, 2006, p. 12).

A definição de empresa familiar é considerada delicada, gerando algumas discussões, apesar da sua relevância nos estudos sobre o tema (Grzeszczyszyn & Machado, 2009; Lescura et al., 2009; Souza & Amaral, 2008). Diante disto, Leone (2005) destaca três vertentes conceituais: o fato de a propriedade da empresa ser da família, que detém ou controla a maioria do capital; b) a gestão da empresa pela família, onde os lugares no topo são ocupados pelos seus membros; c) a questão da sucessão familiar, em que a segunda geração assume as posições deixadas vagas pelos parentes, e assim, sucessivamente (Grzeszczyszyn & Machado, 2009).

A empresa familiar necessita de herdeiros para dar continuidade ao legado de seu fundador. Relacionado ao processo de sucessão da empresa familiar, Lodi (1993, p. 6) relata que “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”.

2.1 Sucessão em empresas familiares

As organizações familiares enfrentam um grande desafio que se refere ao problema da sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre as diferentes gerações de uma família (Borges & Lescura, 2012). “Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (Leone, 1992, p. 12).

O estudo de Cunha (2006) aponta que, no Brasil, 30% das empresas familiares passam para a segunda geração, e apenas 5% para a terceira, e isto se deve à ocorrência de conflitos familiares e à falta de planejamento no processo de sucessão (Moreira et al., 2013).

A sucessão na empresa familiar é considerada uma das questões mais críticas enfrentadas pelos pesquisadores desta área e, apesar de existir muitos estudos sobre o tema, tanto nacionais como internacionais, ainda não há uma conclusão elucidada sobre ele (Borges et al., 2010; Campbell, Heriot e Welsh, 2007; Cisneros, Chirita, e Deschamps, 2014; Collins & O’regan, 2010; Sharma et al., 2012). Desta forma, a gestão da empresa familiar pertence ao fundador e, inevitavelmente, passará a pertencer a um herdeiro, independentemente se possua competência ou experiência para assumir o cargo (Floriani & Rodrigues, 2000). Na visão de Gersick et al. (1997), a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que, geralmente, acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita afastar-se da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família, e pelo tempo de permanência no cargo (Longnecker, Moore e Petty, 1997).

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (Le Bretton-Miller et al., 2004; Oliveira, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar uma nova perspectiva gerencial às empresas, também seu fechamento, devido à falta de preparação do sucessor.

Os critérios para escolha dos sucessores estão relacionados a sua formação profissional, habilidades técnicas e gerenciais, e a sua intenção de participar de empresa da família (Brockhaus, 2004). “O pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra” (Rossato Neto, 2008, p. 12). Portanto, muitas vezes o filho assume o lugar do pai somente diante de uma situação inusitada, quando ocorre sua morte ou quando o pai não possui mais condições de exercer o papel de gestor. Outras vezes, os filhos encontram-se no dilema entre assumir o negócio da família ou seguir sua própria carreira em outra empresa. O mesmo autor ainda coloca que, *para assumir a organização familiar é necessário que esse filho ‘mate’ simbolicamente esse pai e reconheça suas virtudes e fraquezas, assim como as suas próprias*. Assim, os proprietários de empresas familiares precisam desenvolver um planejamento para a sucessão, preparando e treinando os futuros sucessores para gerir a empresa da família.

2.2 Estratégias de sucessão em empresas familiares

Segundo Altaf e Troccoli (2010), o processo de gestão da sucessão acontece através da forma pela qual os pais educam seus filhos para o exercício do poder; ou seja, os filhos são preparados muitos anos antes para que isso ocorra.

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e solucionar possíveis problemas que venham a ocorrer. Para que uma boa profissionalização da gestão da empresa familiar obtenha sucesso, os sucessores deverão possuir habilidades e competências suficientes para terem êxito na gestão. Caso a empresa não possa contar com membros da família com estas características, a procura por profissionais fora da família torna-se inevitável para a continuidade do negócio.

Segundo Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de formação dos herdeiros e sua entrada na empresa devem acontecer o quanto antes, pois quanto mais cedo fizerem parte da organização, mais chances o processo sucessório terá de ser bem-sucedido. Assim, Lodi (1987) afirma que, para que a sucessão aconteça sem transtornos ou perdas para a empresa, deve começar a ser organizada desde a infância dos filhos. Desta forma, o futuro sucessor deverá ter envolvimento com o negócio da família, começando nos níveis hierárquicos mais baixos, até que possa ter contato com todas as áreas da empresa (Fritz apud Coltro, 2003; Biehl, Mosele e Notare, 2003). É interessante ressaltar que a experiência do pai no controle dos negócios da empresa constitui um dos principais obstáculos no processo sucessório, devido a sua dificuldade em deixar o negócio (Lodi, 1994).

Oliveira (1999) relata que o processo sucessório pode ser conduzido através de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar, fazem parte somente membros da família, e poderão ocorrer disputas pelo poder e problemas na demissão do sucessor, caso necessário. Em se tratando da sucessão profissional, podem-se apontar algumas vantagens, como a oportunidade de escolher o executivo com o perfil

adequado e maior flexibilidade, caso haja necessidade de mudança. Em contrapartida, a sucessão profissional pode incorporar à organização o perfil de gestão do profissional que assumir o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador. Segundo Lank (2003), é viável a sucessão profissional quando a competência do sucessor é o que prevalece, mesmo não sendo membro da família.

A educação do sucessor está ligada ao êxito da sucessão, o que exige preparação e autodesenvolvimento do herdeiro sucessor (Lambrecht, 2005; Morris et al., 1997), que deve possuir habilidades, desempenho e experiência de gestão e liderança, para que possa conquistar a confiança e credibilidade entre os membros da família (Chrisman, Chua e Sharma, 1998).

Desta forma, alguns fatores que exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça são necessários, tais como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (Brockhaus, 2004; Ibrahim et al., 2004b; Sharma, Chrisman e Chua, 1997). Estes elementos contribuem na interação entre indivíduos, família e empresa, auxiliando na socialização dos sucessores e na sua inserção na empresa familiar (Borges, Lima e Carvalho, 2008; Lambrecht, 2005).

O sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa (Bornholdt, 2005). Dentro da empresa, poderá começar de baixo e ir subindo gradativamente ao topo, mas, para isso, precisa possuir conhecimento suficiente do processo operacional, decisório, formal e informal. Fora da empresa, terá a oportunidade de aprender outras maneiras de gestão. Além disso, o sucessor precisa apresentar características empreendedoras.

Um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares é a transferência de poder do cargo de gestor (Leone, 1991). Desta forma, a sucessão da gestão é um processo que envolve aspectos técnicos, como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, também aspectos sócio-culturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (Grzybovski, 2007).

Segundo Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), a profissionalização pode ocorrer através da preparação de um membro da família, de formação profissional e discernimento sobre questões que envolvem a família, propriedade e gestão, também através da contratação de profissionais do mercado para gerir o negócio da família. Bernhoeft (2003) alega que, além de precisar ser escolhido, o sucessor precisa ser legitimado, ou seja, ser aceito e reconhecido como sucessor pelos membros da família.

De acordo com Mintzberg (1987), os processos de formulação e implementação estratégica precisam ser rotineiros e vistos como uma aprendizagem continuada, em busca de estratégias que permitam que a empresa continue existindo. Mintzberg (1977) ressalta que a postura gerencial está respaldada em capacidades passadas, desenvolvidas pela organização à procura de oportunidades futuras, através da ação e estratégias emergentes. Desta forma, o autor aponta a importância das empresas familiares em considerar seu passado como forma de aprendizagem para o futuro.

Assim, a proposição Mintzberg (1977, 1987) vem ao encontro do fato de as empresas familiares construírem seu futuro levando em conta a história do seu passado. Além do mais, ao abordar a formulação da estratégia, Mintzberg (1977) a coloca como parte de um processo histórico, apontando que as estratégias definidas *a priori* irão influenciar as diretrizes que proverão os resultados organizacionais *a posteriori*. Desta forma, a estratégia poderá ser intencional ou não intencional, pautada na decisão consciente do dirigente ou por suas ações no decorrer do tempo.

Segundo Bethlem (1999), o planejamento da sucessão é essencial para a sobrevivência da empresa familiar e deve ser utilizado como estratégia para sua evolução. A sucessão planejada de forma estratégica aumenta as chances de sucesso e a longevidade das empresas familiares (Tillmann & Grzybovski, 2005).

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem, esta pesquisa trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, onde o pesquisador interpreta e constrói a realidade a partir de suas análises do ambiente organizacional (Carrieri, Paula e Davel, 2008).

Esta pesquisa caracteriza-se também como exploratória, seguindo os preceitos de Babbie (2007) e Richardson (2007) que apontam a exploração de um tema por parte do investigador, com o propósito da familiarização com o assunto investigado, que é considerada fase inicial no processo da pesquisa e está relacionada à comprovação da viabilidade do estudo (Babbie, 2007).

O método de pesquisa escolhido é o estudo de caso, sendo que seu objetivo principal é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (Yin, 2005).

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado (Godoi & Mattos, 2006; Roesch, 2006) com os sucessores das empresas. As perguntas da entrevista contêm questões como: de qual forma você foi preparado para assumir a gestão da empresa? Você está preparando ser sucessor de qual forma? Existe uma estratégia formalizada para a preparação do sucessor?

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistadas duas empresas familiares do setor de transportes, localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Para resguardar as empresas pesquisadas, optou-se pela não divulgação de seus nomes, as quais foram identificadas como empresas A e B, bem como seus entrevistados não foram identificados.

4.1 Apresentação das empresas

A Empresa A foi fundada no ano de 1934, e seu ramo de atividades é transporte e encomendas. A empresa teve origem em Tibagi, com 6 irmãos e 4 primos. Tudo começou quando um dos fundadores, que era um mecânico estabelecido em Guarapuava, comprou um caminhão e começou a trabalhar com o transporte de malas postais dos correios e passageiros

entre Guarapuava e Ponta Grossa, fazendo duas viagens por semana. O serviço foi se estabelecendo, e foram comprados mais dois carros, um Ford 1931 e um Ford 1934, que rapidamente dobraram o número de viagens semanais. A pequena empresa foi se desenvolvendo e, em 1940, outra empresa foi incorporada a ela, quando começaram a fazer a linha entre Ponta Grossa e Curitiba e a sede foi transferida para Ponta Grossa. Nessa época, a empresa já havia se firmado no ramo de transporte de passageiros, ligando Curitiba à Ponta Grossa, Guarapuava, Laranjeiras do Sul e Foz do Iguaçu. Na década de 70, a empresa expandiu suas linhas, atendendo outros estados do Brasil. Hoje, apresenta grande expressão nos estados do Paraná, São Paulo e Santa Catarina, e possui 1.451 funcionários diretos atuando nas 13 garagens da empresa, além dos indiretos nas 226 agências de passagens e encomendas.

A entrevistada contou que seu pai a levava na empresa desde pequena, pois ela gostava de ir e gostava do negócio. Ela faz parte da segunda geração e relatou que, em breve, deixará a gestão da empresa. Tem formação em História, mas sempre teve vontade de cursar Direito, não para atuar como advogada da empresa, mas para conhecer melhor as normas e leis que a regem. Ela atua na empresa no cargo de gestão como representante de seu pai, mas a empresa também possui dois membros da terceira geração (seus primos), que são formados na área de Administração. A empresa possui 5 pessoas atuando na gestão: a entrevistada, seus 2 primos e mais 2 membros externos.

Na empresa, não há interesse da quarta geração em assumir a gestão, pois os filhos da terceira geração já estão atuando em outras áreas, preparando-se para outras profissões. A entrevistada assumiu a gestão porque seu pai aposentou-se e apesar de ter formação em História e não ter nenhum curso na área de gestão, assumiu a empresa devido aos ensinamentos que seu pai lhe passou no decorrer dos anos. Outros membros da família não quiseram assumir (os filhos dos outros tios). Seus dois primos (terceira geração), que estão na empresa ajudando-a, foram preparados através de formação específica na área de gestão. Portanto, há na família lideranças predestinadas para assumir a gestão: a terceira geração, que já está atuando na empresa e sendo preparada para assumi-la em breve.

Sua expectativa em relação ao seu sucessor é de que faça com que a empresa continue crescendo. O desejo da empresa é que os sucessores estejam preparados para assumir a gestão e continuem gerindo-a sem deixar de lado os valores e princípios que lhes foram passados. Não há, na empresa, estratégias de formação de sucessores, pois não existe um plano sucessório formalizado. A entrevistada relatou que, em seu caso, aprendeu com seu pai a gestão da empresa. Com a terceira geração já foi diferente: começaram na empresa auxiliando a direção e, em um curto período de tempo, já estavam assumindo cargos de gestão.

Segundo a entrevistada, esperava-se a continuidade da empresa através da terceira e quarta gerações, mas como a quarta geração não irá assumir, a tendência da empresa é a profissionalização. Desta forma, trouxe para empresa dois profissionais do mercado, que também são diretores da empresa.

Quanto às ações desenvolvidas pelos gestores para o ingresso dos familiares na empresa foi definido, pela família, que a terceira geração precisa ser formada na área de gestão para trabalhar na empresa.

É importante relatar que, apesar de definido que a quarta geração não irá assumir a gestão e a empresa será profissionalizada, a entrevistada ressaltou que, após a profissionalização, os membros da família continuarão participando do conselho administrativo.

A Empresa B foi fundada em 1969 por dois primos, em 23 de julho de 1969, com apenas dois caminhões. Seguiram trabalhando, dirigindo os caminhões, até que em 1978, já com oito caminhões, trabalhando nas regiões de Castro, Ponta Grossa e Curitiba, onde transportavam cal para construção e café para o porto de Paranaguá. Um dos primos teve que assumir a parte administrativa da empresa. O outro primo ainda continuou dirigindo até 1984, quando parou para cuidar da parte da manutenção dos caminhões. Então, um deles ficou responsável pela parte administrativa da empresa e o outro pela parte de manutenção. Os dois trabalhavam dia e noite, gastando o estritamente necessário na casa, na família, tudo focado no crescimento da empresa. Acredita-se que o diferencial que fez com que a empresa chegasse aonde chegou foi que um dos primos sempre teve ideias inovadoras, que foram essenciais para alavancar a empresa. Os primos fundadores participam da empresa até hoje, mas não fazem parte da sua administração direta. A empresa possui 210 funcionários e está inserida na atividade de transportes e locação de veículos pesados, como caminhões e carretas.

O entrevistado faz parte da segunda geração e é o filho mais velho de um dos fundadores da empresa. É formado em Administração e possui pós-graduação na área de gestão. Na empresa estão atuando o entrevistado, seu irmão, sua irmã e um filho e uma filha do outro fundador. A empresa está sendo gerida pela segunda geração, composta pelos filhos dos dois fundadores, onde o entrevistado exerce o cargo de gestão. Foi eleito gestor da empresa pelo conselho, que os dois primos fundadores da empresa fazem parte. Assumiu a gestão porque seu pai decidiu que estava na hora de se afastar, e relata que acredita ter sido eleito gestor pelo conselho, devido ao conhecimento e experiência que adquiriu ao longo do tempo atuando na empresa. Conta que seu pai foi passando a administração para ele aos poucos, e tanto seu pai quanto o outro fundador foram analisando com quais áreas da empresa cada um dos filhos mais se identificava, e que nunca houve conflitos entre eles quanto à disputa de poder. Como seu pai já estava cansado, queria que ele assumisse.

A empresa não possui estratégias desenvolvidas para formação de sucessores, mas acredita que, em aproximadamente em um ano, já estejam formalizadas, pois, segundo ele, a empresa tem uma programação para crescimento definida e a formalização dessas estratégias vem ao encontro de seu crescimento.

Existe uma situação na empresa, que ficou definido, no estatuto, que a terceira geração não irá assumir a gestão da empresa, portanto, sua tendência será a profissionalização. Segundo ele, caso isso aconteça, há a necessidade de um planejamento para ser realizada a transição da empresa para um profissional do mercado de forma segura, e neste momento a empresa possui somente membros da família atuando na gestão.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresas A e B.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Empresas Familiares	Entrevistada 2ª geração Filha no cargo de gestão Pai se afastou da gestão A 3ª geração já está atuando na empresa	Entrevistado 2ª geração Filho no cargo de gestão Pai participa da empresa, mas quem gere é o filho
Sucessão	A sucessora assumiu a liderança devido a aposentadoria do pai A 3ª geração está sendo preparada para assumir a gestão	Membros da 2ª geração atuando na empresa A 3ª geração não irá assumir a gestão
Estratégias de formação de sucessores	A sucessora acompanhada o pai na empresa desde a infância Estudou Profissionalização	O sucessor foi preparado para assumir a gestão Estudou Profissionalização

Quadro 1 – Resumo das categorias analíticas das Empresas A e B

4.2 Análise dos resultados

Com relação à sucessão nas empresas pesquisadas, destaca-se que em uma delas, mesmo geridas pela segunda geração, há a presença do fundador que, apesar de não participar das decisões, está na empresa diariamente acompanhando as atividades, como destacado na fala:

O primo do meu pai até não participa mais, ele já se afastou, não vou falar pra você que completamente da empresa. Ele teve alguns probleminhas de saúde. E o meu pai faz questão de vir na empresa, andar pela empresa, vive a empresa (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Nem sempre o fundador está presente nas empresas, mas notou-se que as várias gerações convivem no seu espaço, onde algumas estão aprendendo e se preparando para assumir a gestão e outras estão se preparando para se afastarem de forma definitiva do negócio da família.

Eu não fico muito tempo na empresa, logo deixo a gestão, pois meus dois primos pertencentes à terceira geração já estão trabalhando na empresa e sendo preparados para assumir quando eu sair (ENTREVISTADA EMPRESA A).

O primo do meu pai, de vez em quando, aparece na empresa. Meu pai faz questão de vir [...]. Sou o gestor geral da transportadora, daí tem meu irmão que é o diretor financeiro e minha irmã que é da Contabilidade. E daí do primo do meu pai que trabalha aqui, tem um filho dele que cuida da parte operacional da manutenção, e uma filha que cuida da parte administrativa (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Um dos sucessores acompanhava o pai na empresa desde muito cedo e o seu desejo era ser motorista de caminhão, mas seu pai o incentivou a estudar, dizendo que após se formar, teria o caminhão que quisesse para trabalhar. No dia da sua formatura, porém, revelou o desejo de participar da gestão da empresa:

Meu pai me falou assim: eu concordo, você vai ser motorista de caminhão, daí você pode pegar o caminhão mais novo que tiver, coloca os acessórios que você quiser. Fiquei pensando que estava muito fácil esse negócio, daí ele falou assim: eu só quero uma coisa antes de você ser motorista de caminhão, daí eu falei: o que o senhor quiser eu faço. Então ele me disse: primeira coisa, você tem que me trazer um diploma de qualquer curso, eu quero que você vá estudar. Depois que você trouxer um diploma, você escolhe o caminhão que você quiser, você faz o que você quiser, mas primeiro você vai fazer uma Universidade. Que filho meu tem que primeiro estudar. Daí fiquei pensando: por que será que meu pai quer isso?" [...] O dia que eu me formei, meu pai falou: agora você pode vir pegar o caminhão. Daí eu disse: agora eu não vou pegar o caminhão, agora eu quero tocar a transportadora (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Destaca-se, ainda, que em uma das empresas, que a terceira geração está sendo preparada com a exigência de curso superior na área de gestão, inclusive um dos sucessores tem formação no exterior: "Os sucessores precisam possuir formação na área, tanto que a terceira geração tem dois gestores formados em Administração, [...] um deles é formado em *Harward*" (ENTREVISTADA EMPRESA A).

Em outra, fica claro que a relação com a família é positiva e o envolvimento emocional com o negócio é muito grande.

A empresa assim, é meio que blindada. Eu não sei se é devido a gente dar valor e muito ao que eles construíram, do sacrifício deles poderem ter alguma coisa, chegarem a algum lugar. Então a gente tem essa obrigação moral de fazer a empresa crescer (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Acredita-se que as empresas entrevistadas irão profissionalizar-se devido ao fato de não haver nenhum membro da família que possa assumir a gestão. Uma das empresas possui interessados na gestão até a terceira geração; porém, a partir da quarta, não existe interesse de nenhum membro da família, e a empresa já caminha para a profissionalização, conforme relato da entrevistada: "A empresa tem 2 diretores profissionais, ou seja, diretores externos. Esses diretores trouxeram muitas mudanças para a empresa" (ENTREVISTADA EMPRESA A).

A empresa B também possui a intenção de profissionalizar, inclusive constando no estatuto que a terceira geração não irá assumir. Porém, o gestor principal tem o desejo que a terceira geração, representada por sua filha, assuma, por temer a falta de comprometimento dos profissionais do mercado contratados.

Não estou dizendo que não vai dar certo, a profissionalização, mas hoje a gente já começa a ver assim, com bons olhos, a terceira geração para integrar na empresa. Eu gosto de ler muito e fico vendo o mercado, e no setor de transportes, algumas empresas sendo profissionalizadas e não dar certo. Eu gostaria que minha filha assumisse (ENTREVISTADO EMPRESA B).

De acordo com os relatos coletados através das entrevistas, vemos que as empresas pesquisadas almejam a profissionalização. Desta forma, acredita-se que a proposta de um plano de sucessão contendo o aspecto profissionalização, não somente com relação ao familiar gestor, também a um executivo do mercado, auxiliaria os gestores a tomar a melhor decisão para o futuro das empresas.

CONCLUSÃO

Ao término deste estudo, concluímos que o tema sucessão em empresas familiares ocupa um grande espaço na preocupação dos gestores. Analisando as empresas estudadas, podemos evidenciar algumas características que comprovam essa preocupação.

Quanto à sucessão, as empresas apresentam características interessantes: seus fundadores possuíam somente a prática ou a vontade de atuar no setor de transportes e não foram preparados para gerenciar a empresa, mas desenvolveram todas as habilidades necessárias com a prática. Verificou-se que todos os gestores estão preocupados com o futuro da empresa, ou através de seus sucessores, ou dos profissionais de mercado.

Quanto às estratégias de sucessão, evidencia-se que existe uma preocupação com a formação dos sucessores, bem como com seu envolvimento prático nas rotinas empresariais antes de assumirem da gestão. Nota-se maior preocupação com a formação superior na área de gestão da terceira geração, contrastando com a experiência prática das primeiras gerações.

Nas empresas estudadas fica evidente que seu futuro passa pela profissionalização como estratégia. Porém, a tendência à profissionalização sem planejamento formal pode levar a experiências negativas, pois a empresa deve estar preparada para inserir profissionais na diretoria, sem que a família se sinta preterida no que diz respeito à gestão. Isto fica evidente quando os gestores declaram que, apesar dessa tendência, não se cogita a hipótese das famílias se afastarem totalmente da empresa, tendo o desejo de permanecerem no conselho diretivo como representantes da família.

REFERÊNCIAS

- Altaf, J. G.; Troccoli, I. R. A importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar – Joalheria Meridiano Ltda. In: Revista Economia e Gestão da PUC Minas. Belo Horizonte, v.10, n. 23, Maio/Ago. 2010.
- Babbie, E. Conducting qualitative field research. In The practice of social research (11th ed.). U.S.A.: Thomson Wadsworth, 2007.
- Bernhoeft, R.; GALLO, M. A. Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Bethlem, A. Gestão de negócios: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Biehl, K. A.; Mosele, E. M.; Notare, V. M., Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3, 2003, Brasília. Anais eletrônicos...Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 426-439.

- Borges, A. F., Lescura, C., Oliveira, J. L. de. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: ANPAD, 2010. ENEO 386.
- Bornholdt, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Borges, A. F.; Lima, J. B.; Carvalho, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- Borges, A. F.; Lescura, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: Encontro da associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- Brockhaus, R. Family business successions: suggestions for future research. *Family Business Review*, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun 2004.
- Carrieri, A. P., Paula, A. P. P.; Davel, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? *Organizações & Sociedade*, 15(45), 127-144, abril/junho, 2008.
- Cisneros, L.; Chirita, M. G.; DESCHAMPS, B. The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In: Sharma, P.; Sieger, P.; Nason, R. S.; Gonzalez, A. C.; Ramachandran, K. (eds.). *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 6, 110-127, 2014.
- Collins, L.; O'Regan, N. (2010) The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1 (1). pp. 5-13.
- Coltro, A. Compreendendo o processo sucessório em uma empresa familiar através de uma ótica dialética. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 6, 2003. *Anais eletrônicos*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>> Acesso em: 03 fev. 2017.
- Duarte, F. D. Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS, 2006.
- Campbell, N. D.; Heriot, K. C.; Welsh, D. H. B. The black box: unraveling family business succession. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), p. 9-14, 2007.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34, 1998.
- Fernandes, B. R. Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- Floriani, O. P.; Rodrigues, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 1., 2000, Maringá. *Anais eletrônicos...Maringá*, 2000.

- Gersick, K. E.; Davis, L. A.; Hampton, M. M.; Lansberg I. De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo, SP: Negócio, 1997.
- Godoi, C.K.; Mattos, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Grzeszczyszyn, G.; Machado, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava – PR. O&S - Salvador, v.16 - n.51, p. 749-769 - Outubro/Dezembro – 2009.
- Grzybovski, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- Ibrahim, A. B.; Soufani, K.; Poutziouris, P.; Lam, J. Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education & Training*, v. 46, n. 8/9, p. 474-491, nov/dec. 2004b.
- Lambrecht, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December. Family Firm Institute Inc., 2005.
- Leach, P.; Bogod, T. Claves de la empresa familiar. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.
- Le Breton-Miller, J., Miller, D.; Steier, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328, 2004.
- Leone, N. M. C. P. G.. A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. In.: XV Encontro anual da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, 15., 1991, Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, 1991, p. 243 – 257.
- Leone, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração, RAUSP*, v. 27, n.3, p.84-91, 1992.
- Leone, N. M. C. P. G. Sucessão na empresa familiar. São Paulo: Atlas, 2005.
- Lescura, C.; Brito, M. J.; Cappelle, M. C. A ; Borges, C. A Dinâmica entre a Família e Organização: um Estudo de Caso utilizando o Método Historiográfico e a Técnica do Genograma. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33. 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.
- Lodi, J. B. Sucessão e conflito nas empresas familiares. São Paulo: Pioneira, 1987.
- Lodi, J. B. A Empresa Familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- Lodi, J. B. A Ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.
- Longenecker, J. G.; Moore, C. W.; Petty, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.
- Mintzberg, H. Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management and Organization*, Summer, v.7, n.2, p.28-40, 1977.
- Mintzberg, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. July-August, 1987.

- Moreira, J. M.; ALTAF, J. G.; FALCO, G. P.; TROCCOLI, I. R.; CURZIO, P. H. Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: o Caso Rsm Pneus. In: X SEGeT 2013. Anais...Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Morris, M. H.; Williams, R. O.; Allen, J. A.; Avila, R. A. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401, 1997.
- Oliveira, D. P. R.. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- Oliveira, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. *Revista Integração*, 44, 5-15, 2006.
- Oliveira, J. L.; Albuquerque, A. L.; Pereira, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.
- Paiva, K.C.M.; Oliveira, M.C.S.M.; Melo, M.C.O.L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.
- Richardson, R. J. Pesquisa Social: Métodos, técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.
- Roesch, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006, Salvador. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006. v. 30.
- Rossato Neto, F. J. Do mito do fundador ao mito do Edipo: possíveis contribuições psicanalíticas. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008. Rio de Janeiro, RJ. Anais...Rio de Janeiro, 2008.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-36, 1997.
- Sharma, P., Chrisman, J.; Gersick, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15, 2012. DOI: 10.1177/0894486512437626.
- Souza, A. L. G.; Amaral, G. H. O. A Organização do Pão: Um Estudo dos Controles em uma Empresa Familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5. 2008. Anais... Belo Horizonte, MG. 18 a 20 de junho de 2008.
- Tillmann, C.; Grzybovski, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: estratégias observadas na família empresária. *O&S*, v.12, n.32, p.45- 61, 2005.
- Venter, E.; Boshoff, C.; Maas, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.
- Weinstein, A. G. Family business in the United States – research and observations. In: world conference of the international council for small business, 44, 1999, Naples. [S.l.; s.n.].
- Yin, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

