

SUCESSÃO EMPRESARIAL: AS DIFICULDADES E CARACTERÍSTICAS DA SUCESSÃO – UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE.

Patricia de Sousa Ribeiro
Sérgio Luiz Agostinho Gonçalves (Or)
Luciana Margarete Mendes Rocha Alves
Eunice Singulane

RESUMO

A sucessão empresarial consiste em um planejamento para o momento em que o fundador decida passar a direção da organização para outra pessoa. Este trabalho teve como objetivo evidenciar as dificuldades e características encontradas no processo sucessório das empresas. Destacou-se o processo de sucessão como ponto principal para a continuidade da organização e que para isso ocorra é necessário um bom planejamento. Diante das dificuldades encontradas citou-se pontos que podem amenizar tais dificuldades. Como referencial e coleta de dados utilizou-se estudo de caso, entrevista e pesquisa em livros e sites.

Palavras-chave: Sucessão empresarial, empresas, organização.

ABSTRACT

INTRODUÇÃO

A continuidade das atividades empresariais depende de pessoas capacitadas e interessadas a manter as propostas e ações que durante a vida da entidade, contribuíram de forma relevante para sua existência e, conseqüentemente, para um futuro próspero que garanta o crescimento do seu patrimônio.

Vislumbra-se nesse contexto a preocupação constante com o desenvolvimento e convencimento de atores que sejam dotados de valores pessoais e morais capazes de dar continuidade aos laços sociais relacionados às entidades.

Devido às modificações que estão ocorrendo no mundo e às crescentes mudanças no perfil do trabalhador que procuram trilhar o caminho da profissionalização para alcançar o seu espaço num ambiente altamente competitivo, algumas empresas

passam por problemas relacionados à sucessão e estes problemas muitas vezes têm levado à descontinuidade das atividades empresariais. (DIAS ; SOARES 2007)

A escolha do sucessor é uma tarefa de relevância em relação à continuidade do processo empresarial e o escolhido deve ter a capacidade de manter os conceitos e reconhecimento dado pelo mercado, colaboradores e interessados.

Diante dessas emergentes demandas destaca-se a oportunidade de se elencar os seguintes problemas: O que tem preocupado as entidades no processo de sucessão empresarial? Existem variáveis que possam ser conhecidas e amenizadas para uma melhor transição do processo de gestão? Como são esses procedimentos numa empresa de pequeno porte?

O presente estudo tem como objetivo geral estudar o processo de sucessão em uma pequena empresa.

De forma mais específica pretendeu-se:

Diagnosticar aspectos relevantes considerados no processo de sucessão empresarial;

Apontar variáveis que possam ser amenizadas antecedendo o processo de sucessão;

Sugerir procedimentos que podem contribuir para o processo de sucessão empresarial no contexto explicitado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os capítulos a seguir abordarão esclarecimentos sobre os conceitos da sucessão para que o tema possa ser melhor compreendido.

2.1.1 Sucessão Empresarial

A Sucessão Empresarial é um processo que exige certa preparação das empresas, pois esta pode vir trazer insucesso da organização. Ela pode ser exercida por membros da família que pretendem dar continuidade ao negócio ou por pessoas capacitadas que não sejam da família.

Muitas empresas têm uma política específica e crêem que mantendo os familiares no controle seria o melhor para o sucesso da organização, e outras acreditam que apostar em profissionais de fora, com pensamentos diferentes, inovadores pode ser um ponto positivo para o crescimento da organização.

De acordo com Pedro Adachi, diretor da Societás Consultoria, empresa especializada em assessoria em empresas familiares, “A transição da gestão deve ser planejada e as regras são as mesmas que as utilizadas para selecionar qualquer funcionário. É necessário definir o perfil do cargo e ir atrás de algum profissional” (CASELATTO 2009)

Quando se trata de empresa familiar os problemas vão além da empresa, estes podem ser transformados em grandes conflitos, porque nem sempre os empresários conseguem solucionar os problemas de forma racional, e estes são levados para o lado pessoal e emocional, o que dificulta muito na tomada de decisões.

Segundo Igor de Andrade Maia apud Lodi (1987), “Para alguns, a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Mas na realidade, a sucessão começa muito antes, quando os filhos ainda são pequenos”.

O processo sucessório deve ser iniciado desde cedo para que o sucessor esteja bem preparado para dirigir a organização e o cargo que a ele foi designado.

2.1.2 Conceitos

O conceito de sucessão está ligado diretamente ao ato de substituir um determinado sujeito numa determinada ação, dando ao processo um caráter de continuidade e manutenção das atividades realizadas.

De acordo com Venosa (2006, p.1) “Suceder é substituir, tomar o lugar de outrem no campo fenômenos jurídicos. Na sucessão, existe uma substituição do titular de um direito”.

No âmbito jurídico ampara-se no conceito amplo aplicado por Diniz (2005, p.46 - 47)

A base do direito sucessório é a transmissão imediata da herança do *de cujus* aos herdeiros legítimos e testamentários, desde que tenham capacidade ou legitimação sucessória, ou seja, desde que possam ser invocados para habilitar-se a suceder, por possuírem título jurídico para fazer jus à sucessão. Não é suficiente que o herdeiro invoque a sua vocação hereditária ou o seu direito de herdar por testamento, pois para tanto será imprescindível que seja capaz e não excluído da sucessão. (DINIZ, 2005, p.46 - 47)

Segundo o autor acima citado, só terá direito à herança da sucessão, aquele herdeiro legítimo e documentado, que for capaz de executar perfeitamente o processo sucessório. Não basta apenas ser herdeiro, ele tem que se mostrar capaz de exercer tal poder.

2.1.3 Funcionalidades

Conforme define o Dicionário Brasileiro Globo, sucessão é “ato ou efeito de suceder; serie; seqüência; hereditariedade; herança, descendência; geração; prole; qualidade que se transmite aos descendentes”. (FERNANDES et al., 1996)

O Sucessor será a pessoa indicada com intuito de dar continuidade nas atividades e também que trabalhe para o crescimento da organização.

Devido a diversos fatores, o momento da sucessão chega e o fato de não saber o que fazer e como fazer aumenta a dificuldade na hora da escolha. O sucessor deverá ser a pessoa mais compatível com o modelo de seguimento que antes era exercido pela organização. Este sucessor tem que dar continuidade aos processos que antes já estavam sendo executados.

Ainda seguindo o estudo de Igor de Andrade Maia, o planejamento sucessório é essencial para que não haja riscos para a família, colaboradores e acionistas; que o profissional tenha uma formação de boa qualidade e que esse projeto deve abranger além dos familiares, profissionais que contribuíram para o crescimento da mesma.

2.1.4 Aspectos em relação aos problemas de estudo

Com base no artigo publicado no Boletim CRCSP, por SILVA (2005 p. 10-11)

O negocio familiar por ser entendido como a base do desenvolvimento da sociedade, correspondendo a 54% dos serviços no país, 12% do agronegócio e 34% da indústria, mas de cada 100 companhias com essa estrutura, apenas 30 alcançam e 5 sobrevivem à terceira. Por quê? Simplesmente, porque não foram levadas em conta duas palavras fundamentais: Competência e planejamento.

Como já foram citados anteriormente, os conflitos encontrados no momento de escolher o sucessor e quem escolher, são pontos críticos e que dependendo do grau de dificuldade podem comprometer o desenvolvimento da organização. Nas empresas familiares esse problema vai até mais longe, fazendo com que as divergências caminhem para os lares, como foi divulgado na Revista Exame (2005, p.22) “[...] Quando os sócios são parentes, as diferenças nascidas no escritório vão parar na sala de jantar”.

Tanto na empresa familiar quanto na não-familiar, ocorrem conflitos, desavenças, disputas, porém, a resolução desses conflitos na empresa não-familiar são

mais fáceis de resolver, pois não há ligação emocional entre os membros, então se resolve tudo racionalmente e não emocionalmente.

2.2 Processo de sucessão nas empresas

A sucessão pode ocorrer nas empresas decorrentes de diversos fatores, entre eles podemos citar a aposentadoria, algo repentino como falecimento, acidentes que causam invalidez e outros.

Segundo um artigo publicado sobre sucessão Empresarial, na Revista Exame, (2007, p. 173) a empresa Catarinense Weg, uma das maiores fabricantes de motores do mundo, contratou uma fundação para a estruturação e preparação da terceira geração de herdeiros com mais de 12 anos de idade. O programa tem como objetivo fazer com que eles planejem seu próprio projeto de vida e aprendam o papel do acionista dentro de uma empresa. A empresa preparou e iniciou cursos de leitura de balanço e também aulas de filosofia.

Em um artigo publicado na Revista Exame (2004, p. 26-27), o empresário Andréa Matarazzo afirma que

... um membro da família não pode tornar-se presidente de uma empresa só porque é membro da família. Mas, se ele tiver uma sólida base de conhecimentos, preparo e capacidade, não deve ser preterido por causa de seus laços de parentesco.

Em todo processo de sucessão, deve-se tomar cuidado na hora da escolha, filtrando os profissionais ou mesmo familiares bem preparados a fim de que o processo não passe por problemas venham ser causadores da ruína da organização.

2.3 Principais problemas encontrados no processo de sucessão empresarial

Quando uma sucessão já vem de empresas familiares, as dificuldades encontradas são de certa forma maior, devido aos conflitos familiares, a incompatibilidade de visão que existe entre quem está no comando e quem irá para a sucessão, a falta de planejamento e outros.

Uma das dificuldades encontradas nesse caso é saber separar o Patrimônio da empresa familiar e o Patrimônio familiar.

Segundo Lourenzo e Ruetter apud Bernhoeft (1989) uma das características das empresas familiares são “dificuldades na separação entre o que é emocional e racional,

tendendo mais para o emocional”

Os problemas nas empresas familiares podem surgir de varias formas, inclusive quando o pai tem vários filhos elege um para ser o seu sucessor. Os demais filhos podem sentir-se desprezados e assim desencadear um conflito de grandes proporções.

O processo sucessório pode tornar-se tenso e vir a trazer problemas para a imagem da organização, como diz Denise Rachel Veiga em um artigo. Segundo ela,

“A sensação de perda de quem está deixando o cargo, e a insatisfação com as mudanças implementadas pelo novo executivo acentuam a indiferença de alguns presidentes. Embora o dirigente devesse usar a racionalidade durante o processo sucessório, alguns ficam emotivos.”

Quando o candidato a sucessor não possui vínculos familiares com a entidade, as dificuldades são outras. Ele tem de se organizar, se adaptar à cultura organizacional e fazer com que a empresa se desenvolva igual, ou melhor, do que estava antes do processo sucessório. O quanto antes ele passar isso para a organização, melhor para as conclusões extraídas a seu respeito. Porém, essas adaptações podem ser problemáticas, devido à resistência que alguns empresários apresentam ao deixar o cargo e em depositar confiança em pessoas “desconhecidas”.

Segundo um trabalho acadêmico da Universidade Regional de Blumenau, foi citado que

Considerando um dos maiores consultores mundiais em empresas familiares, LANSBERG apud BERNHOEFT (1996), ensina que o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: O chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras , etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa. Não pode se misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da empresa familiar, sob a pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre os membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio. A sucessão representa poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem.

Para a empresa familiar manter-se bem estruturada, deve-se ter a sabedoria de fazer a separação do papel familiar para o papel de executivo, diretor.

3 METODOLOGIA

Os capítulos a seguir apresentam de maneira abreviada os meios utilizados para a coleta de dados que auxiliaram na elaboração desse estudo.

3.1 Caracterização do local de estudo

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar, limitada e de pequeno porte situada na cidade de Cataguases – MG e possui atualmente um faturamento médio aproximado de R\$ 176.000,00 (cento e setenta e seis mil), contando com um número aproximado de 90 (noventa) colaboradores e atua a mais de 14(quatorze) anos no mercado.

3.2 Tipificação do estudo

Para a realização deste trabalho foi utilizado como ferramenta o estudo de caso e outros meios para adquirir dados úteis à formação deste projeto.

Segundo Martins (2002, p.36) o estudo de caso “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade... São validados pelo rigor do protocolo estabelecido”.

O estudo de caso deve proporcionar uma visão geral do assunto estudado e também identificar problemas que influenciam direta ou indiretamente a situação pesquisada. É um estudo que requer certo tempo para chegar até a conclusão final.

Para conseguir obter as informações necessárias é preciso formular o problema, efetuar a coleta de dados, avaliar e fazer análise dos dados coletados e por fim, um relatório descrevendo as conclusões e resultados obtidos.

De acordo com Gil (2002, p. 142) “Considerando que o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais, é natural que a elaboração do relatório possa ser caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas”.

Também como método para obter informações tem-se a entrevista, que através de perguntas pré-formuladas ou não, extraem-se dados para a pesquisa.

A entrevista pode seguir um roteiro com um padrão pré-estabelecido, para que o entrevistador consiga extrair do entrevistado informações precisas ao seu estudo e estes padrões não podem ser alterados no decorrer da entrevista, como por exemplo, alterar a ordem das perguntas.

Há também a entrevista não estruturada, onde o entrevistador, de acordo com o andamento das respostas tem o direito de fazer alterações que julguem adequadas, geralmente, como uma conversação informal. (MARCONI, LAKATOS, 2003)

A entrevista elaborada foi uma entrevista estruturada e dentre as questões

abordadas estão, por exemplo: Se os sócios já pensaram na questão da sucessão na empresa? Se pensam na possibilidade do sucessor não ser familiar? Dentre outras.

3.3 Estratégia de coleta e operacionalização dos dados

Os dados coletados no estudo foram de origem de fontes primárias obtidas através da metodologia de entrevista estruturada oferecida aos sócios gerentes da empresa e estudo, conforme roteiro no ANEXO 01 e de fontes secundárias através do acesso a livros, artigos, site e publicações científicas relacionadas ao tema.

A parametrização dos dados será feita através da análise interpretativa das respostas e das interações dos entrevistados, considerando a opinião expressa no mesmo momento pelos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo como base os objetivos evidenciados nos capítulos que seguem neste estudo, busca-se levantar discussões e reflexão sobre o tema proposto.

4.1 Diagnóstico dos aspectos relevantes considerados no processo de sucessão empresarial

De acordo com os dados coletados, na primeira parte da entrevista, quando foi indagado sobre como ele via a questão da sucessão na sua empresa, um dos sócios afirmou que “a sucessão realmente é um caso para se tratar com muita preocupação, pois ela pode colocar abaixo uma organização de muitos anos, caso não seja bem elaborada”.

Como aspecto relevante, ressalta-se que a sucessão ocorra de “forma bem lenta, dando a possibilidade de adaptação” ao pretendente, para que ele possa ter foco nos seguimentos e interesses da empresa.

Uma perfeita comunicação também atua como ponto forte na preparação deste processo. O diretor deve estar em constante contato com a pessoa em preparação, servindo como um alicerce onde ela possa dialogar, indagar, sanar dúvidas e se tornar-se mais segura para quando receber definitivamente o cargo.

4.2 Variáveis que possam ser amenizadas antecedendo o processo de sucessão.

Para que o processo sucessório seja executado com mais tranquilidade ele deve ser feito por pessoas bem estruturadas, preparadas, dispostas trabalhar continuamente para o crescimento da organização e essa preparação deve ocorrer de forma lenta, para que não coloque em risco o nome da organização.

A “preparação do sucessor deve ser iniciada desde cedo, passando ao aspirante pelo cargo, todas as dificuldades, obrigações e deveres que uma empresa encontra no seu dia a dia”.

Ao candidato devem-se passar todas as informações possíveis, a fim de diminuir e até buscando extinguir as falhas e insatisfações decorrentes de um candidato despreparado.

Para melhor adaptação, o empresário deve caminhar lado a lado com o futuro sucessor para que, de acordo com as dificuldades que surgem ele possa ter esse apoio e auxílio na tomada de decisões e assim saber como deve agir diante de diferentes situações, até perceber que ele já pode caminhar sozinho.

4.3 Sugestões de procedimentos que contribuam para o processo de sucessão empresarial no contexto explicitado

Visando a preocupação com a continuidade da empresa, de acordo com os sócios, destacou-se a necessidade de “passar à pessoa que irá suceder toda sua história, as dificuldades encontradas desde a fundação até os dias atuais, bons e maus momentos enfrentados para que esta chegasse até onde chegou e toda experiência adquirida pelos anos de atuação no mercado”.

Segundo os entrevistados, processo pode “perfeitamente ocorrer por pessoas que não pertençam à família”, porque qualquer pessoa bem informada, competente, com bons ideais e dotada de pensamento inovador e pode dar continuidade a uma organização, mas se tratando da empresa estudada, a tendência é que continue como está sendo dirigida por membros da família.

A empresa ao qual foi elaborado o presente estudo é administrada por dois irmãos, e estes estão apostando na preparação de seus filhos para que no momento adequado, estes possam assumir o controle da empresa e que tenham seus pais como alguém experiente e que possam servir como um modelo de gestor e também de apoio na hora das tomadas de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje, é sabido pela maioria das organizações que a qualquer momento pode surgir a necessidade da sucessão, porém muitas empresas não se preparam para isso e essa falta de despreparo pode colocar fim há anos e anos de trabalho.

Para algumas empresas, o momento surge como opção, vinda, por exemplo, de empresários que decidiram que já é hora de parar, é hora de aproveitar o que resta da vida, passear, descansar, colocar fim na correria do dia a dia. Para outros a sucessão vem de forma forçosa, como algo inesperado, um acidente causando morte, invalidez, algo que impossibilite a continuidade pela pessoa responsável ao cargo.

Visto que é chegado esse momento, surge nas organizações a dúvida de quem irá suceder. Para algumas, dá-se continuidade à sucessão familiar, para outros, escolhe-se um profissional que não faça parte da família. Nos dois casos citados, é imprescindível que o sucessor seja um verdadeiro profissional, uma pessoa bem preparada.

Quando a empresa já segue o ramo familiar, a preparação deve iniciar-se desde cedo, repassando aos jovens da família, ou até mesmo quando ainda criança, todas as dificuldades que foram enfrentadas para que a empresa chegasse até onde chegou. Todas as dificuldades que o responsável por esta teve que superar. As obrigações da organização quanto à sociedade e aos colaboradores, para que quando chegar à hora, a pessoa já esteja disposta de conhecimentos necessários para a continuidade da organização. De acordo com a entrevista realizada, essas informações são de grande importância, buscando com isso, a diminuição de falhas no processo organizacional.

O empresário tem de ser precavido e perceber o que pode ou não dar certo no processo sucessório e não apenas, por vontade que ela seja administrada por membros da família, entregá-la na mão de pessoas despreparadas.

Para aqueles que não optam por continuidade familiar, há também a dificuldade em quem escolher para exercer a sucessão.

O profissional deve estar bem preparado, disposto a superar profissionalmente qualquer tipo de obstáculos e trabalhar dando seguimento às atividades empresariais da melhor forma possível. Ele deve ser preparado trabalhando lado a lado com o empresário e este passando ao candidato tudo o que foi necessário para o seu crescimento como profissional e também para o crescimento da organização. Deve

também ter uma boa comunicação com os demais integrantes da empresa, facilitando assim sua adaptação, pois a harmonia entre dirigentes e colaboradores é um ponto essencial para o sucesso organizacional. Segundo os sócios entrevistados, essa passagem deve ocorrer de forma lenta, para melhor adaptação do candidato.

O foco principal do sucesso da sucessão empresarial é a preparação do sucessor. Um sucessor bem preparado, sendo familiar ou não, pode contribuir de forma extrema para a continuidade do sucesso da empresa.

De acordo com os entrevistados, verificou-se uma preocupação com o processo sucessório, por não saberem ainda, se quando chegar o momento da sucessão, seus filhos estarão bem preparados para dar continuidade na empresa. Mas dizem ainda apostar na continuidade familiar.

O processo sucessório, desde que seja bem estruturado, é a peça fundamental para que a empresa sustente sua história no mercado e assim, impeça que os riscos ameacem sua sobrevivência.

6. REFERÊNCIAS

CASELATTO, Ana. Empresas Familiares: Dicas para a sucessão empresarial. Disponível em <http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=57245>. Pesquisado em 05 de novembro de 2010.

DIAS, Maria Sara de Lima; SOARES, Dulce Helena Penna EXPECTATIVA SOBRE O PLANEJAMENTO DE CARREIRA: Uma experiência na Universidade.. 2007. Disponível em <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/V4%20N1.pdf>. Acesso em 15 de novembro de 2010

FERNANDES Francisco; LUFT Celso Pedro; GUMARÃES E. Marques: Dicionário Brasileiro Globo. 45ª Ed. São Paulo: Globo 1996. 678 p.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: Processo sucessório em empresas familiares. Blumenau, 2000. Universidade Regional de Blumenau. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/leonel/10.pdf>. Acesso 01 de dezembro de 2010.

GIL, Antonio Carlos: Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas 2002. 175p.

LOURENZO, Armando; RUETTE, Carmem Lucia Porto. A sucessão como uma ferramenta estratégica: Um estudo em Usinas de cana-de-açúcar familiares em SP. 2007. Disponível em <http://carmenruette.com/layout/layout6.php?cdConteudo=30&codigo=7>. Acesso em 18 de maio de 2010.

MAIA, Igor de Andrade. Como manter o negócio nas próximas gerações. 2009. Faculdade de Administração. Faculdades Chirstus

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. Fundamento de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas S/A, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade: Manual para elaboração de Monografias e Dissertações. 3ª Ed. São Paulo: Atlas 2002.

HERZOG, Ana Luiza. A preparação dos herdeiros. Revista Exame Edição 907. Edição especial de aniversário 40 anos. Ano 41. 05 dez. 2007. p. 173.

LETHBRIDGE, Thiago. Pais e Filhos nos negócios: O desafio de trabalhar com o pai Revista Exame. Ed. 838. 16 de março de 2005. p. 22-30.

GOYANO, Jussara. A difícil gestão familiar: negócios à parte. Revista Razão Contábil. Ano 1, nº9, janeiro 2005

SANTOS, Edilene Santa. Objetividade x Relevância. O que o modelo contábil deseja espelhar?

SILVA, Raul Corrêa da. Família, família, negócios à parte. Informativo do Conselho Regional de Contabilidade de Estado de São Paulo. Mar/Abr/Mai 2005. pág 10.

TILLMANN, Catia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de Dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresaria. O&S , v. 12, nº 32, janeiro/março 2005. Acesso em 01 de dezembro 2010.

VEIGA, Denize Rachel. **O Dilema da Sucessão Empresarial: Qual é o momento certo de parar?** Disponível em http://www.nossadica.com/artigo_o_dilema_da_sucessao_empresarial.php. Acesso em 15 de outubro de 2010.

VENOSA, Silvio de Salvo: Direito das Sucessões. 6ª Ed. São Paulo: Atlas 2006.

http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad38/sergio_eliseu_ncarvalho_pg7a19.pdf. Acesso em 03 de dez. 2009.