

Os Desafios do Processo Sucessório na Empresa Familiar: um estudo de caso no setor de pesquisa de mercado

Thatiany Soares da Silva
Concluinte do curso de Administração
Faculdade Damas da Instrução Cristã

Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura
Faculdade Damas da Instrução Cristã

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o processo sucessório na empresa familiar e seus principais desafios. As empresas familiares têm um papel socioeconômico de destaque no Brasil e no mundo, pelo seu impacto na economia e capacidade de oferta de emprego. Contudo, a taxa de mortalidade dessas empresas é elevada, em parte por não conseguirem dar continuidade às atividades após o afastamento do seu fundador. Nesse contexto o planejamento do processo sucessório é um passo importante para assegurar o futuro da empresa familiar. O estudo tem caráter qualitativo, no qual se analisou o caso de uma empresa familiar pernambucana de pesquisa mercadológica, com a realização de entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Constatou-se que a Alpha Pesquisas está passando por um processo sucessório não planejado, em função do súbito afastamento do fundador por motivo de saúde. Os resultados mostram desafios como: impasse na divisão de funções entre os herdeiros; questões relacionadas a poder; divergências de opinião referentes a decisões estratégicas; resistência a mudanças. Aspectos positivos também foram identificados: compartilhamento de atividades entre os herdeiros, criando laços de cooperação; proposição de mudanças na gestão; aceitação dos colaboradores e clientes; e o interesse em dar continuidade ao legado do fundador.

Os Desafios do Processo Sucessório na Empresa Familiar: um estudo de caso no setor de pesquisa de mercado

1 Introdução

As empresas familiares têm um papel socioeconômico de destaque no Brasil e no mundo, pelo seu impacto na economia e capacidade de oferta de emprego. Estudos do IBGE e do SEBRAE mostram que 90% das 8 milhões de empresas brasileiras são administradas por famílias e empregam cerca de 75% dos trabalhadores brasileiros (BANHOLZER, 2019).

Contudo, esses estudos chamam a atenção para o nível elevado de mortalidade das empresas familiares: 70% das organizações não conseguem dar continuidade a suas atividades após a morte de seu fundador, ou por falta de uma gestão adequada, a exemplo de um planejamento sucessório (PETRONI, 2018). Apenas 7% das empresas familiares brasileiras chegam à terceira geração (BANHOLZER, 2019).

Portanto, o planejamento do processo sucessório destaca-se como um passo importante para assegurar o futuro da empresa familiar. A transmissão do negócio familiar para as gerações seguintes constitui uma etapa importante e delicada no processo de perpetuação da empresa, pois elas possuem características próprias que desafiam a gestão empresarial, e por vezes a dinâmica da família se confunde com as dos negócios (GERSICK *et al.*, 2006). Esse pode ser um processo difícil e também um dos momentos mais importantes para a empresa. Caso não apresente os resultados esperados, a continuidade da empresa pode ficar comprometida (OLIVEIRA, 2010).

A partir dessa constatação se desenvolveu o presente estudo, com o objetivo de analisar o processo sucessório na empresa familiar e seus principais desafios. Para tanto, analisou-se o processo sucessório na Alpha Pesquisas (nome fictício), empresa familiar fundada há mais de 39 anos e precursora no ramo de pesquisa de mercado em Pernambuco.

2 A empresa familiar e o processo sucessório

Caracteriza-se como empresa familiar a empresa fundada por um ou mais membros da mesma família, na qual eles apresentam forte interação, contam com o apoio dos parentes nos negócios e a sucessão do poder decisório é passada de maneira hereditária por gerações (OLIVEIRA, 2010); ou ainda quando todas ou grande parte das suas ações são de propriedade familiar. Assim, a família possui o controle gerencial, podendo, portanto, definir as metas e diretrizes da organização (GONÇALVES, 2000).

As empresas familiares possuem características próprias que desafiam a gestão empresarial. Entre essas peculiaridades estão as histórias e dinâmicas familiares que se confundem com os negócios; a grande dificuldade dos membros que estão no cargo de gestão de exercerem autoridade com os seus parentes na empresa; a função que cada um deve ocupar na empresa, que por vezes acaba gerando conflitos; e as pressões dos negócios, que podem acabar destruindo os laços familiares (GERSICK *et al.*, 2006).

A empresa familiar, portanto, envolve três esferas independentes e ao mesmo tempo interligadas: propriedade, família e gestão/empresa. Essas esferas se encontram sobrepostas no início de qualquer empresa familiar, estando concentradas no fundador. À medida que o empreendimento cresce e passa por transições de gerações, as relações de poder, influência e interesses passam a ser diferentes, logo ocorre um afastamento gradual dessas esferas. Contudo, esse afastamento, juntamente com as diferentes motivações e perspectiva de cada membro envolvido na empresa familiar, pode ocasionar conflitos. A origem do conflito pode

se dar pelo fato dos envolvidos estarem vendo os membros como pais ou filhos, gerando assim ambivalência nas relações. Por vezes, os próprios envolvidos não entendem o que estão sentindo e de onde surgiram esses conflitos (GERSICK *et al.*, 2006).

Pioneiro no estudo de empresas familiares no Brasil e América Latina, Bernhoeft (1991) destaca que nas empresas familiares o processo sucessório requer uma atenção especial, pois tem características bem peculiares. Este não deve ser considerado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois há o envolvimento emocional e afetivo da própria empresa familiar. A sucessão familiar em si, apresenta uma forma ambígua, podendo gerar na empresa uma perspectiva de continuidade ou destruição, em função da (in)competência dos sucessores. É necessário analisar processo de sucessão como um todo e assim visualizar e identificar a melhor maneira de preparar as etapas, a passagem e a continuidade (GOMES *et al.*, 2015).

Nesse sentido a sucessão familiar não deve ser tratada como um evento, mas como um processo planejado, que envolve: a conscientização do fundador sobre as necessidades da empresa, a profissionalização das pessoas à frente da gestão, a preparação dos herdeiros para estarem no comando da empresa e o plano de desligamento do sucedido (DUPAS *et al.*, 2003).

É fundamental a participação do fundador como coordenador do processo de sucessão. Isso pode tornar o processo mais fácil e com melhor aceitação, tanto para os colaboradores da empresa quanto para os herdeiros (DUPAS *et al.*, 2003). Este é um dos momentos mais importantes para a empresa, pois caso não apresente os resultados esperados, a continuidade da empresa pode ficar comprometida. No processo de sucessão nas organizações familiares, podem ser identificados dois modelos: a sucessão familiar e a profissional (OLIVEIRA, 2010).

A sucessão familiar ocorre quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, presumindo que os mesmos são os melhores sucessores para a empresa (OLIVEIRA, 2010). Ainda na sucessão familiar, Lodi (1998), já no final da década de 90, ressaltava que o sucessor deveria ter seu aprendizado profissional em outras empresas antes da sua iniciação definitiva na empresa da família. Tem-se, assim, a experiência de começar do zero. O autor destacava ainda, a importância de esperar o momento certo de assumir a responsabilidade da direção da empresa, ressaltando a necessidade de respeito em relação ao tempo que o sucessor leva para amadurecer e ter competência para sua nova posição.

O modelo de sucessão profissional, por sua vez, ocorre quando a empresa passa a ter executivos profissionais ocupando os cargos diretivos na empresa, e os membros da família passam a integrar um conselho. Com a profissionalização, a organização tende a abandonar as políticas paternalistas e protecionistas passando a investir na capacitação de todos os envolvidos na organização, independente de serem membros da família. Observa-se a valorização da competência e do desempenho profissional (OLIVEIRA, 2010).

Contudo, independente do modelo de sucessão adotado, um ponto de grande importância na transição de gerações é o planejamento e a transparência. A sucessão bem planejada e transparente resultará em benefícios para todos os envolvidos, todos estarão mais calmos e confiantes, terá menos conflitos, aceitando e acreditando na legitimidade do processo de transição (GOMES *et al.*, 2015). O planejamento do processo sucessório deve ser realizado levando em consideração as particularidades da família e a empresa. A presença do fundador e dos demais membros da família é de grande importância para dar continuidade ao processo. É benéfica a criação de um clima positivo, para que assim seja possível discutir questões delicadas que possam surgir durante o processo (FERRARI, 2014).

A sucessão, no entanto, na maioria das vezes não se dá de forma equilibrada e tranquila. A literatura aponta problemas enfrentados pelos pais e filhos na sucessão em empresas

familiares. Os pais sucedidos se deparam com o medo de como o sucessor irá dar continuidade à empresa e passam a lidar com o receio de não terem mais lugar na empresa. Já os filhos sucessores enfrentam o dilema da aceitação, aprovação e valorização como gestores da empresa, tanto por parte dos pais, como também dos funcionários membros da família ou não (FLORES JR.; GRISCI, 2012). Outra questão é a comunicação da mudança de direção aos funcionários da empresa familiar. É importante que haja uma comunicação formal para evitar resistências. Em suma, percebe-se que no processo sucessório familiar, existem vários aspectos relevantes que, quando trabalhados e planejados em conjunto, permitem a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a longevidade no negócio (OLIVEIRA, 2010).

3 Método

O estudo seguiu uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Este tem como propósito analisar e discutir uma situação em questão, buscando realizar um exame detalhado, de forma a esclarecer fatores particulares do caso em questão (SORDI, 2017). A estratégia metodológica envolveu pesquisa bibliográfica e documental e realização de entrevista semiestruturada. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo a construção da fundamentação teórica, bem como a identificação dos principais conceitos sobre o tema em questão. Na pesquisa documental foram analisados o *site* da empresa e documentos institucionais. A entrevista semiestruturada foi realizada em maio de 2020, com um dos herdeiros da empresa, neste estudo denominado Herdeiro Y.

4 Resultados

A Empresa Alpha Pesquisas é uma empresa familiar precursora no ramo de pesquisa de mercado em Pernambuco. Atua há mais de 39 anos no ramo, realizando pesquisas qualitativas e quantitativas no Nordeste brasileiro. A Alpha é composta por três sócios: o Fundador, o Herdeiro Y e a Herdeira X.

Constatou-se que desde 2017 a Alpha Pesquisas está vivenciando um processo sucessório - não planejado - de passagem para a segunda geração, em função do súbito afastamento do fundador por motivo de saúde. Até então o Fundador e o Herdeiro Y gerenciavam a sede da empresa em Recife/PE; e a Herdeira X gerenciava a filial, em Salvador/BA. A Matriarca atua na sede da empresa coordenando as pesquisas qualitativas. A família, portanto, possui o controle gerencial da empresa.

Com o afastamento do Fundador, o Herdeiro Y inicialmente assumiu a direção da empresa, passando a realizar também as funções do seu pai. Entretanto, alguns meses depois, a Herdeira X se juntou à família para discutirem a direção do negócio. Esse é o evento que marca o início do processo sucessório. A divisão de funções presente à época do afastamento do Fundador prevaleceu. De acordo com o Herdeiro Y, questões como idade e gênero não foram levadas em conta no processo sucessório, mas a competência e a habilidade dos herdeiros. Assim, com o afastamento do pai, continuaram nas suas funções, mas compartilhando a direção geral.

Questionado se houve mudança na forma de gerir a empresa, o Herdeiro Y informou que foram realizadas algumas mudanças, mas não em tudo, pois seu pai estava afastado apenas temporariamente da empresa, razão pela qual não poderia mudar tudo. Ele ressaltou também que houve resistência a essas mudanças por parte dos outros familiares. Este comportamento tanto evidencia a valorização de comportamentos antigos (OLIVEIRA, 2010), como a

dificuldade na empresa familiar dos membros em cargo de gestão exercer sua autoridade com os parentes (GERSICK *et al.*, 2006).

Pelo fato do processo sucessório ter acontecido de forma inesperada, fazendo com que os herdeiros assumissem a direção do negócio familiar de forma imediata, não houve uma comunicação formal da mudança de direção aos colaboradores, apenas aos clientes da empresa. A compreensão da mudança da direção foi automática e natural, segundo o Herdeiro Y, tendo em vista que ele e o pai trabalhavam juntos. Mesmo assim, a comunicação interna aos colaboradores, referente a mudanças estratégicas e assuntos delicados (como é a sucessão), é importante para evitar resistências no futuro (OLIVEIRA, 2010).

Questionado se houve reação negativa dos clientes, colaboradores e fornecedores com a saída do Fundador, o Herdeiro Y afirmou: “Não! Mas existiram algumas dúvidas por parte de alguns pesquisadores que gostavam do diretor antigo.” É característico na empresa familiar que o fundador possua carisma e fortes laços afetivos com os colaboradores, influenciando os comportamentos e gerando lealdade ao fundador (OLIVEIRA, 2010).

Assim, diante da possibilidade de resistências, é importante a participação do fundador e dos demais membros. Isso pode tornar o processo mais fácil e com maior aceitação, tanto para os colaboradores como para os herdeiros (DUPAS *et al.*, 2003). Nesse sentido, embora sem um processo estruturado de sucessão, o herdeiro Y buscou meios que ajudassem a família. Deste modo, foi contratado o serviço de uma consultoria para orientar os membros familiares. O Herdeiro Y esclarece que, embora o trabalho tenha sido encerrado antes da conclusão, essa experiência foi altamente positiva, “pois mostrou a importância de passar o bastão”. Mudou a visão do Fundador. A consultoria contratada expôs que o Fundador não poderia apenas “apagar as luzes, fechar a porta e entregar as chaves sem orientação nenhuma”. O Herdeiro Y explica que o pai, além de não ter a visão de repassar seus conhecimentos de gestão, não tinha tempo, era muito ocupado, em parte devido à centralização das funções.

Gersicket *al.*, (2006) ressaltam que a definição das funções dos membros da família também podem ser motivo de conflito na sucessão. O Herdeiro Y relatou que um dos principais problemas no início do processo de sucessão foi a divisão de funções entre os herdeiros, o que acabou gerando a questão de quem teria a função mais importante, como dito por ele “quem iria ter mais poder”. Essa questão, contudo parece ter sido resolvida. O Herdeiro Y esclarece que, mesmo após a divisão de tarefas de acordo com as habilidades e conhecimento de cada um, ambos se ajudam e passaram a dividir a realização de algumas funções nos setores em que são responsáveis. Oliveira (2010) confirma que um dos componentes de maior importância para as empresas familiares é a comunicação. Esta contribui para a integração intraorganizacional e a solução de conflitos principalmente nos assuntos estratégicos e delicados, como é o processo sucessório. Hoje, os dois herdeiros dividem as funções que o Fundador realizava. No seu retorno, em 2019, o Fundador passou a atuar como conselheiro, esclarecendo dúvidas e orientando os herdeiros. Contudo, no site institucional o Fundador ainda ocupa o cargo de Diretor Geral.

O Herdeiro também relatou divergência de opinião entre os membros: resistência em adotar ferramentas de gestão estratégica e na profissionalização da gestão. É importante que as empresas familiares saibam lidar com esses conflitos, visto que nenhum empreendimento sobrevive a conflitos não solucionados. Os membros da família não apresentam um consenso sobre os aspectos positivos da presença de profissionais externos gerindo a empresa, sob o receio de que “pessoa vai pegar nossos clientes”. Isso evidencia a centralização de informações estratégicas nos níveis mais elevados da empresa familiar (OLIVEIRA, 2010).

Contudo, o Herdeiro Y citou o amadurecimento entre as partes envolvidas e a importância de possuir uma visão aberta para as mudanças que resultarão no crescimento da empresa: “Olhar para o que vai fazer a empresa prosperar”. Acrescentou também sobre a importância de ser mais maleável e não pensar individual, pensar sempre no que será melhor para o negócio. Oliveira (2010) fala que em uma sucessão familiar existem vários aspectos relevantes, mas que quando trabalhados e planejados em conjunto, permitem a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a longevidade no negócio.

5 Considerações finais

A pesquisa mostra como principais desafios no processo de sucessão: impasse na divisão de funções entre os herdeiros; questões relacionadas a poder; divergências de opinião referentes a decisões estratégicas; resistência a mudanças. Aspectos positivos também foram identificados: compartilhamento de atividades entre os herdeiros, criando laços de cooperação; proposição de mudanças na gestão; aceitação dos colaboradores e clientes; e o interesse em dar continuidade ao legado do fundador. O sucesso do processo sucessório será decisivo para que a Alpha Pesquisas possa dar continuidade ao negócio familiar e se mantenha entre os líderes nesse setor de negócio. Estudos futuros podem aprofundar a pesquisa, analisando a conclusão de processo sucessório na Alpha Pesquisas, bem como envolver outras perspectivas (colaboradores, outros herdeiros, o fundador) ou até mesmo múltiplos casos.

Referências

- BANHOLZER, M. Negócios passados de pai para filho mexem com o mercado no Recife. **Jornal do Commercio**, Recife, 11 ago. de 2019.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991
- DUPAS, G. *et al.* **Governando a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FERRARI, G. M. M. **Empresa familiar: o desafio da sucessão**. 2014, Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba, 2014.
- FLORES JR., J.E.; GRISCI, C.L.T. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm**, São Paulo, v. 47, n. 2, abr. /maio/jun., p. 325-337. 2012.
- GERSICK, K.E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EASP, v.7, n.1, p.7-12, jan/mar 2000.
- GOMES, G.S. *et al.* Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, Brasil, jul. 2015.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas. 2010
- PETRONI, M. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**. São Paulo, 18 out. 2018.
- SORDI, J. O. de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.