

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO DE AUTOPEÇAS
DA CIDADE DE PARANAGUÁ - PR.**

Cleverson Molinari Mello

Professor da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR

Abi Matilde

Bacharel em Administração de Empresas (UNESPAR)

Edenilson Cochinski

Bacharel em Administração de Empresas (UNESPAR)

Gilmar Luis de Souza Jr.

Bacharel em Administração de Empresas (UNESPAR)

Peterson Arzamendia Moscardi

Bacharel em Administração de Empresas (UNESPAR)

Resumo:

Este estudo tem como objetivo, enfatizar a enorme importância que as organizações familiares representam e especialmente destacar um dos fatores que tem sido decisivo no sucesso ou no fracasso destas empresas: a questão da sucessão. Visando uma maior compreensão desse tema o estudo abordou os principais aspectos inerentes às empresas familiares, suas semelhanças e diferenças quando comparadas a outras categorias e os conceitos de administração que podem ser aplicados à empresa familiar no momento da sucessão. Partindo-se do pressuposto que a grande maioria das empresas da cidade de Paranaguá – PR. é familiar e, conseqüentemente sua importância para a sociedade e para a economia local; o estudo sobre sucessão buscou contribuir sobre o assunto em um setor específico determinado, abrindo espaço para novas investigações em outros setores.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão; Gestão.

Abstract:

This study aims to emphasize the huge importance that organizations representing family and especially highlight one of the factors that have been decisive in the success or failure of these companies: the question of succession. Seeking a greater understanding of this subject the study addressed the main aspects related to family businesses, their similarities and differences when compared to other categories and concepts of management that can be applied to the family business at the time of succession. Starting from the assumption that the vast majority of businesses in the city of Paranaguá - PR. is familiar and hence its importance to society and the local economy; the study on succession sought to contribute on the subject in a specific sector specific, making room for new investigations in other sectors.

Keywords: Family Business; succession; Management.

1. Introdução

No Brasil a maioria das empresas em funcionamento são empresas familiares e por isso representam um importante papel na economia do país, gerando desta forma emprego e renda, impactando diretamente no produto interno bruto do país (PIB).

Diante da enorme importância que estas organizações representam, um fator tem sido decisivo no sucesso ou no fracasso das empresas familiares: a questão da sucessão.

As dificuldades encontradas no processo de sucessão são mais complexas se comparadas aos outros tipos organizacionais e, por isso, esse é um tema bastante abordado no âmbito empresarial.

Visando uma maior compreensão desse tema faz-se necessário abordar os principais aspectos inerentes às empresas familiares, suas semelhanças e diferenças quando comparadas a outras categorias e os conceitos de administração que podem ser aplicados à empresa familiar no momento da sucessão.

Em estudos já realizados, as empresas familiares (na sua grande maioria) não possuem em seu histórico, planos de sucessão familiar (por diversos motivos). Esta situação pode causar futuramente para as mesmas, sérios problemas e prejuízos, inclusive financeiros.

Partindo-se do pressuposto que a grande maioria das empresas na cidade de Paranaguá é familiar e, conseqüentemente a relevância para a sociedade e para a economia local, o assunto “sucessão” tem uma grande importância para o sucesso e a continuidade das mesmas. Logo, o presente estudo justifica-se pela contribuição que poderá proporcionar, no sentido de investigar o planejamento ou não, das empresas do ramo de autopeças na cidade de Paranaguá, no que se refere à sucessão familiar.

Desta forma, o estudo poderá servir para futuras pesquisas, bem como, servir de alerta aos gestores deste ramo específico, quanto aos problemas que podem surgir devido à falta de planejamento numa futura troca de poder.

2. Sucessão na Empresa Familiar

As empresas familiares têm como características a forte valorização da confiança mútua, laços afetivos que influenciam no comportamento, relacionamento e decisões da organização e valorização do passado que acaba superando a exigência da eficácia e da competência. (BERNHOEFT, 1989).

Sobre os conflitos de interesse entre a família e a empresa, Lodi (1998) destacou quatro problemas freqüentes em empreendimentos familiares: a falta de planejamento financeiro; o uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; resistência à modernização; e a inserção e promoção de parentes na empresa pelo favoritismo e não pela competência anteriormente provada.

De acordo com Martinelli (2008), estudos apontam que no mundo, apenas 34% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% chegam à terceira geração e mínimas 3% sobrevivem até a quarta geração. Um dos fatores que faz com que a empresa não prossiga em gerações posteriores é a falta de planejamento sucessório.

Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) sustentam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, tratando-se de sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Ou seja, a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um longo tempo de amadurecimento. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como a liderança do fundador (que em alguns casos, também é o presidente da empresa) preparou a família para o poder e a riqueza.

A sucessão é um processo influenciado pela forma que os pais educaram a família, tal processo deve ser preparado com bastante antecedência, visando preparar os membros da

família para o processo sucessório que irá determinar, em longo prazo, a maneira que a mesma irá absorver os resultados da sucessão. O principal requisito para o sucesso de empresas familiares é a devida preparação da família para uma possível saída do fundador (LODI, 1998).

Segundo o mesmo autor, a sucessão baseada no fundador da empresa não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão eficiente e duradoura, atingindo a todos, conciliando os interesses pessoais. Desta forma, toda crise sucessória está embasada em um conflito entre pai e filho, onde os problemas profissionais do filho, de planejamento e de organização da empresa, bem como as decisões de novos produtos e investimentos servem de drama. Para minimizar a ocorrência de problemas, o sucessor deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai, desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna. Por outro lado o sucedido deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode tornar mais intensa a sua autoridade.

Para Lodi (1998) o fundador é sempre autoritário e concentrador de poder. Por isso destaca a importância de iniciar a formulação da saída planejada do pai/fundador, independentemente da idade, pois segundo o autor, não há idade indicada para iniciar a sucessão, mas esta deve ser executada enquanto houver saúde física e mental daquele que está no comando.

De acordo com Lansberg (1999), o processo sucessório se inicia com o amadurecimento da geração que está no controle da empresa familiar, no sentido de demonstrar interesse na transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades e se encerra com a total transferência do controle dos negócios para a próxima geração.

Na concepção de Oliveira (1999) existem dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Segundo o autor, a sucessão familiar tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, porém a sucessão profissional encontra-se em significativa evolução. Portanto, é comum que o fundador considere o herdeiro o melhor executivo e o profissional mais indicado para ocupar o cargo de gestor, porém nem sempre o herdeiro é qualificado para assumir a administração. Caso o herdeiro não tenha capacidade de gerir a empresa deve ser considerada a sucessão profissional.

Algumas variáveis devem ser consideradas na sucessão familiar: a realidade da família, através de seus valores, crenças, atitudes e seus modos pessoais; se os níveis de renda e poder encontra-se além das interações pessoais e familiares; se há divisão na relação empresa e família; qual tratamento é dispensado aos parentes agregados, como genros e noras; como está a expectativa de vida dos integrantes mais influentes da família e a atuação do fundador, e sobretudo da matriarca da família. (OLIVEIRA, 1999).

O estudo e análise destas variáveis, no bojo do planejamento do processo sucessório em empresas familiares poderão: evitar situações de embate entre herdeiros; preparar a família e os funcionários para uma futura troca de poder; preparar um ambiente propício ao diálogo e a construção de um processo de sucessão democrático e racional; minimizando desta forma, as conseqüências negativas e inevitáveis, de todo e qualquer processo de sucessão.

2.1. Variáveis envolvidas no Processo Sucessório

A sucessão na empresa familiar é um processo decisivo na prosperidade da empresa. Não basta apenas recorrer aos princípios lógicos da administração, por tratar de questões afetivas e emocionais. (BERNHOEFT, 1989)

Preparar a empresa baseando-se no cenário externo permite que sua existência

ultrapasse a etapa do fundador. Uma questão importante a ser considerada em relação ao sucessor, é que o sucessor não deve tentar comparar-se ou imitar os passos do fundador. Os perfis de fundador e sucessor são completamente diferentes, pois dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente da de quem inicia um negócio. (BERNHOEFT, 1989)

Conforme Gandra (1999, p. 113), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". O fundador deve ter consciência que não viverá para sempre e precisa oferecer qualificação apropriada aos possíveis sucessores. Resolver o problema da sucessão enquanto o sucedido está em atividade é muito mais fácil, pois, após sua morte a família pode acabar entrando em conflito.

De acordo com Bernhoeft (1989, p. 24) “existem seis questões fundamentais que devem ser respeitadas para que o processo apresente resultado positivo. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade”.

Para o sucedido é importante iniciar um processo de afastamento gradativo, permanecendo disponível para intervenções esclarecedoras e administrando possíveis conflitos de interesse. Uma das ações mais importantes do sucedido é gerir o processo de seleção do sucessor. Para tanto é necessário definir regras para chegar ao resultado esperado. (BERNHOEFT, 1989)

Passos *et. al.* (2006), destacam a questão do “dia seguinte” do sucedido como fator determinante dentro da perspectiva deste em relação ao processo sucessório, afirmando que muitas vezes a sucessão não evolui porque o sucedido não encontra atividade fora da empresa que lhe proporcione satisfação ou status equivalente a desenvolvida na corporação.

Por outro lado, quando o líder tem a sensação de realização, fica mais fácil deixar que a geração seguinte assuma a administração e ele sinta-se realizado pela sensação do dever cumprido. (KANITZ *apud* MELO E MENEZES, 2008).

Lodi (1998, p.9) relata as medidas que devem ser tomadas antes da fase sucessória: a formação de base dos sucessores; seu plano de desenvolvimento e as medidas de caráter organizacional e jurídico. Logo, o sucedido deve seguir esse roteiro a fim de escolher seu sucessor.

Com relação ao sucessor Barbieri (1997, p. 96) comenta sobre a sua seleção:

O processo de seleção do sucessor parece uma etapa mais difícil e demorada, e para ser eficiente é necessária a criação de uma regra fixa para a seleção do melhor candidato e a seleção de um líder temporário, e estas regras deverão ser do conhecimento de todas as pessoas envolvidas.

Oliveira (1999, p. 33) acrescenta ainda que “este perfil deve ser estabelecido de forma interativa com forças que deverão impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo e também algumas questões básicas de gestão”

A transição não será satisfatória se o sucessor não estiver preparado para desempenhar seu papel como gestor. Investir na sua formação, preparando-o para exercer funções como acionista, conselheiro ou gestor. O sucessor precisa adaptar-se as necessidades exigidas pela função que irá ocupar.

Lodi (1987, p. 16) recomenda que “o sucessor inicie sua carreira na base da estrutura hierárquica da empresa, passando por diversas áreas, agregando conhecimento sobre o funcionamento de cada setor, podendo desta maneira ter uma visão da organização como um todo”.

O fato de ser herdeiro do fundador da empresa não torna uma pessoa apta a desenvolver o papel de sucessor. É muito importante que sucessor e sucedido tenham

consciência que para desenvolver a liderança e a capacidade de gerir a empresa é preciso muita preparação e trabalho árduo. O sucessor deve desenvolver sua carreira focando dois objetivos, dar continuidade ao legado que recebe e alcançar a felicidade pessoal e a realização profissional. (BERNHOEFT, 1989)

Segundo Bernhoeft (1989, p.111), a participação da família no processo de sucessão na empresa é indispensável. Porém a complexidade da sucessão exige que a participação seja precedida de algumas questões que relacionam a organização e a família. O autor destaca a importância da análise da História da Família, aconselhando a verificação da origem da família.

Para Bernhoeft (1989, p.112) é importante verificar se existem tradições e vínculos que atrelam o comportamento dos membros da família às convenções sociais e se a família não tem tradição anterior ao nome da empresa e vice-versa. Outra questão apontada pelo autor na relação família-organização, onde deve ser verificado se o status e prestígio da família e de seus membros são provenientes do sucesso dos negócios. Tal verificação é importante para destacar o envolvimento histórico da organização e família.

No outro lado do processo de mudança encontram-se a organização e seus componentes, identificados pelo autor como família organizacional, os quais podem gerar dificuldades no decorrer do processo sucessório. Segundo Bernhoeft (1989, p.123), é importante dedicar atenção especial para os colaboradores, pois fazem parte da família organizacional, da qual o sucessor precisa conquistar a confiança e envolvê-las com o novo estilo de trabalho, deve também verificar a existência de centros de poder na empresa além de administrar as possíveis resistências.

A relação organização e família é fator determinante no sucesso do processo de sucessão, porém a abordagem dos fatores separadamente pode ser de grande valia, conforme Floriani (2007, p.34) comenta que a separação da família da empresa é necessária, porém nada simples de ser realizada, pois, “há influência natural de um sobre outro”. Segundo o autor,

Quanto mais essas variáveis crescem, maior é a área de atrito no avanço supra mencionados e paradoxalmente, menores são as chances de solução, já que se estabelece um distanciamento cada vez maior entre as partes envolvidas, acompanhando de uma dificuldade maior de diálogo entre elas (FLORIANI, 2007, p.35).

Na concepção de Bernhoeft (1989) cita que as empresas que demonstram uma estrutura familiar mais sólida e elaborada, com diretrizes claras do papel da família e do papel da empresa, conseqüentemente conseguem administrar as dificuldades no processo sucessório e superá-los.

O mesmo autor considera o cliente, uma figura como parte do processo de sucessão, uma vez que se sente preocupado com o assunto como os próprios envolvidos, principalmente se sua atividade depender desse fornecedor, pois o cliente precisa ser levado em consideração como componente do processo. Para a empresa envolver o cliente no processo sucessório é necessário que a mesma conheça algumas questões básicas como: Toda empresa tem como objetivo o resultado (lucro), no entanto é de grande importância para a continuidade da organização, conhecer as razões de existências da mesma, e sua inclinação no mercado. Em relação aos clientes à empresa deve configurar seus produtos e serviços a fim de maximizar o vínculo com seus clientes, por isso a organização não pode se ater com o passar do tempo à focar somente em seus produtos ou serviços.

Outra premissa apresentada por Bernhoeft (1989, p. 132) que deve ser observada é em relação ao prestígio do fundador com seus clientes que pode vir a interferir na continuidade da

empresa. O fundador deve ter conhecimento deste fator e deve tomar medidas para repassar este prestígio que gerou o vínculo do cliente com a empresa. O sucedido e sucessor devem trabalhar juntos para que a fidelidade dos clientes permaneça do sucedido para o sucessor. Uma vez que este sentimento é difícil de ser transferido. Também outro aspecto básico é construção de uma imagem própria e forte, que em situações de crise o cliente possa separar a empresa do produto, ou seja, a empresa não deve eliminar a imagem de intermediadora, que em muitos casos à torna vulnerável em relação a alguma alteração como a sucessão (Bernhoeft 1989, p. 132).

Outro ponto abordado por Bernhoeft (1989, p. 134) são os fornecedores que possuem uma ligação com a empresa, e podem vir a prover uma parte ou todas as necessidades do cliente. Logo, é de grande relevância analisar o ponto de vista dos fornecedores.

Para Bernhoeft (1989, p. 137) é vantajoso saber se a empresa possui conhecimento em relações aos seus concorrentes, no que se referem ao encaminhamento do processo de sucessão e de profissionalização da empresa. Desta forma a empresa estará atenta a fatores que podem vir a prejudicar no processo de sucessório. Já que a análise a partir da visão interna não traz informações suficientes para garantir a continuidade no processo.

Em relação à comunidade, Bernhoeft (1998, p.138) considera um fator determinante do processo da sucessão e faz referência ao conjunto de fatores políticos e econômicos que cercam a empresa. O autor destaca que uma das grandes iniciativas que o empresário deveria adotar para facilitar seu afastamento gradativo da empresa, é a fixação de novos desafios para si mesmo, voltados para atendimento da comunidade. Portanto, a relação da empresa com a comunidade é de grande importância para a empresa, no qual o processo sucessório pode vir a ajudar, além de se tornar uma oportunidade para o desenvolvimento do sucedido.

3. Metodologia

Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa tem um planejamento "bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado" (GIL, 2010, p.27).

Segundo a taxonomia proposta por Vergara (2000), a fundamentação teórica poderá ser obtida por meio de estudo com base em material publicado em livros, artigos científicos, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e acesso a sites na internet.

Já a pesquisa de campo é realizada posteriormente à coleta de informações bibliográficas. Desta forma, o pesquisador adquire maior conhecimento sobre o tema abordado (MARCONI & LAKATOS, 2003).

Logo, a presente pesquisa quanto aos fins se classifica como exploratória e quanto aos meios de investigação é bibliográfica e pesquisa de campo.

De acordo com Lakatos (2003) a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características.

Segundo Silva & Menezes (2000, p. 20), "a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem".

Logo, quanto à forma de abordagem, a presente pesquisa é quanti-qualitativa.

Questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações

sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, é um instrumento de coleta de informação, utilizado numa sondagem ou inquérito. (Gil, 2008).

O presente estudo utilizou como universo de pesquisa, as empresas familiares do ramo de autopeças da cidade de Paranaguá. Quanto à amostra, a pesquisa se deu por acessibilidade.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi feito um levantamento de dados primários com a aplicação de um questionário, junto aos gestores das empresas, composto por vinte questões fechadas.

Através do questionário, buscou-se levantar algumas informações como: as variáveis envolvidas no processo de sucessão; o perfil dos gestores e como é planejado e conduzido o processo de sucessão. A aplicação dos mesmos foi realizada com a presença do investigador, de maneira a esclarecer quaisquer dúvidas apresentadas pelo entrevistado.

4. Pesquisa de Campo e Análise dos Dados

Através de um levantamento prévio, foi identificado um total de 20 autopeças (legalmente constituídas) na cidade de Paranaguá, sendo todas empresas familiares. No período de 23 de setembro a 18 de outubro de 2013 foram entrevistadas as 20 empresas através de um questionário direcionado aos gestores das referidas autopeças.

Para a análise da pesquisa, as perguntas foram divididas em cinco blocos a saber:

- primeiro bloco: perguntas relacionadas a empresa (tempo de abertura, quantidade de funcionários, porte da empresa e geração que se encontra);
- segundo bloco: perguntas relacionadas ao gestor (gênero, idade e escolaridade);
- terceiro bloco: perguntas relacionadas ao planejamento da sucessão (critérios de escolha do sucessor, pontos estratégicos do planejamento, etc.);
- quarto bloco: perguntas relacionadas a escolha do sucessor e a influência do fundador nos possíveis sucessores;
- quinto bloco: perguntas relacionadas a preparação do sucessor e as relações de gênero na sucessão;

A primeira pergunta se refere ao tempo de abertura da empresa (conforme gráfico 1). Segundo os gestores, 30% das empresas possuem de 1 a 5 anos; 20% de 06 a 10 anos; 20% de 11 a 20 anos e 30% mais de 20 anos.

Gráfico 1:



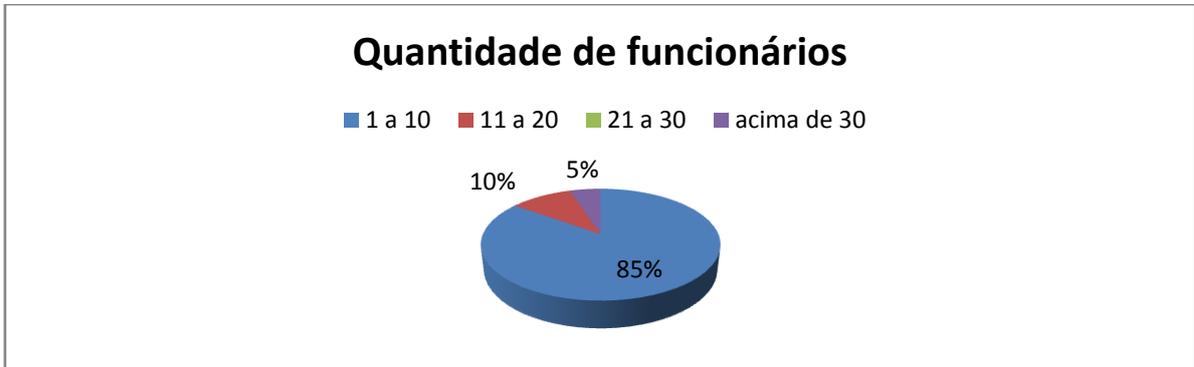
Fonte: autores. 2013

Pode-se considerar certa distribuição homogênea, ou seja, não predominando uma das opções. Logo, no ramo de autopeças da cidade de Paranaguá, podemos encontrar empresas mais novas, bem como, empresas com maior tempo no mercado.

A segunda pergunta se refere a quantidade de funcionários (conforme gráfico 2).

Segundo os gestores, 85% possuem até 10 colaboradores, 10% das empresas entrevistadas possuem de 11 a 20 e 5% possuem mais de 30 colaboradores.

Gráfico 2:

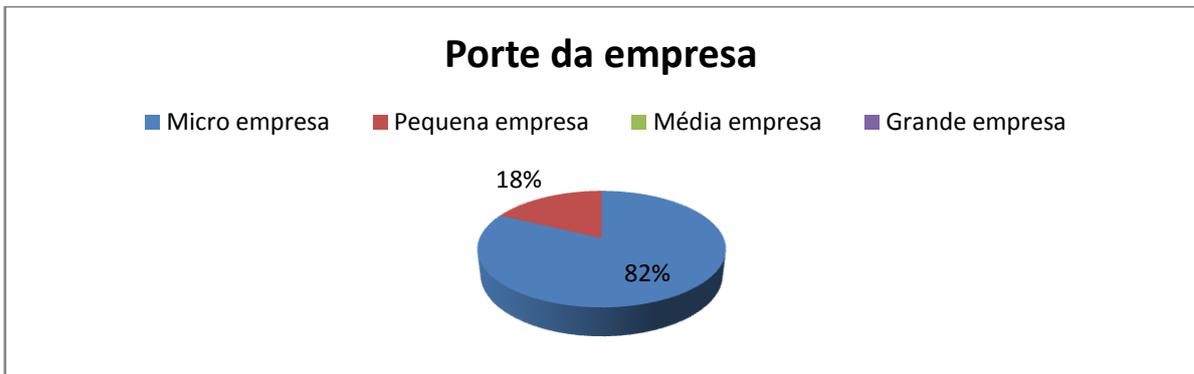


Fonte: autores. 2013

Logo, percebe-se que a grande maioria das autopeças de Paranaguá (85%) possuem de 1 a 10 colaboradores.

A terceira pergunta (conforme o gráfico 3) se refere ao porte da empresa, sendo que, 17,65% são empresas classificadas como Pequena Empresa e 82,35% são as chamadas Micro Empresas.

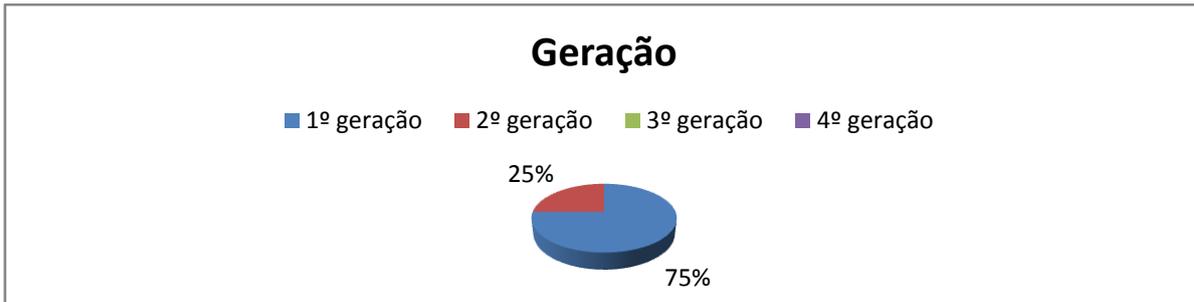
Gráfico 3:



Fonte: autores. 2013

A quarta pergunta (conforme o gráfico 4) se refere à geração em que se encontra a empresa. Foi constatado que, 25% estão na segunda geração e 75% ainda estão na primeira geração.

Gráfico 4:



Fonte: autores. 2013

Logo, uma análise sobre sucessão nas empresas pesquisadas, poderá colaborar na continuidade dos negócios, pois, como já foi destacado por vários autores no presente estudo, o tema sucessão dever ser planejado o mais breve possível nas organizações (de preferência ainda na primeira geração).

A quinta pergunta (iniciando o segundo bloco que reúne informações sobre o gestor), faz alusão ao gênero dos mesmos. Segundo a pesquisa (como pode ser observado no gráfico 5), 90% dos gestores são do sexo masculino.

Gráfico 5:

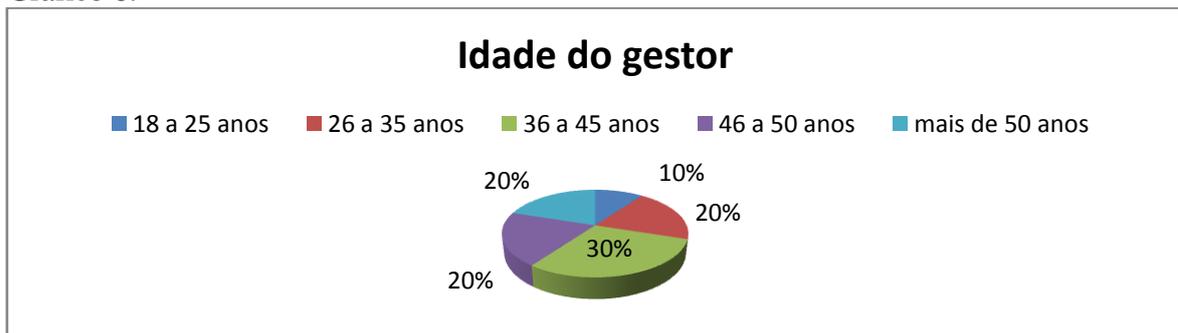


Fonte: autores. 2013

A pequena presença do gênero feminino a frente das empresas do ramo de autopeças na cidade de Paranaguá (10%), retrata um certo preconceito de gênero. Esta afirmativa se justifica, quando a pergunta 18 (como poderá ser observado posteriormente no gráfico 18), se refere, “se existe diferença na capacidade de gestão entre sucessor e sucessora”, sendo que, quase 40% dos entrevistados responderam que ‘sim’, que existe diferença de capacidade de gestão entre os gêneros.

A sexta pergunta se refere a idade do gestor, sendo que, 10% tem entre 18 a 25 anos, 20% tem entre 26 a 35 anos, 30% tem entre 36 a 45 anos, 20% tem entre 46 a 50 anos e 20% tem mais de 50 anos de idade. (Como pode ser observado no gráfico 6).

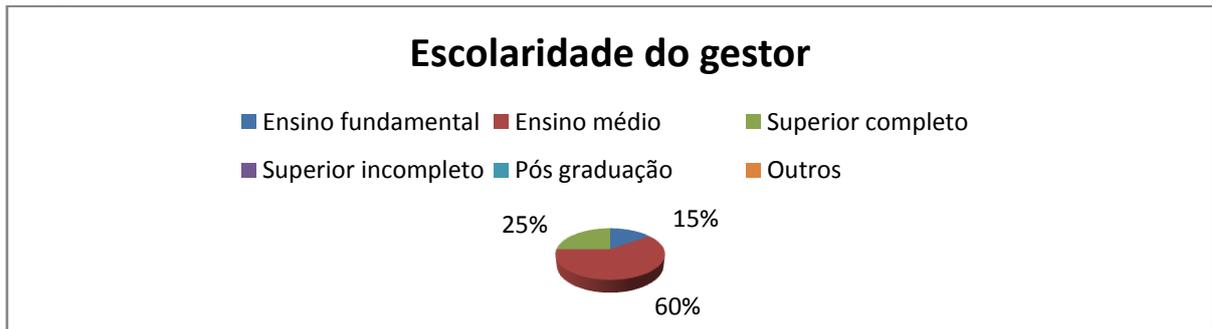
Gráfico 6:



Fonte: autores. 2013

A sétima pergunta faz alusão ao nível de escolaridade do gestor, sendo que, 15% tem apenas o ensino fundamental, 60% o ensino médio e 25% o ensino superior completo.

Gráfico 7:



Fonte: autores. 2013

Abrindo o terceiro bloco (planejamento da sucessão), quando os gestores foram indagados a respeito da existência de um planejamento de sucessão (por escrito) e de conhecimento de todos os possíveis sucessores, a pesquisa obteve os seguintes resultados (conforme o gráfico 8): 40% das empresas não possuem qualquer planejamento ou previsão, 25% desconhecem o assunto e somente 35% afirmou possuir um plano de sucessão.

Gráfico 8:

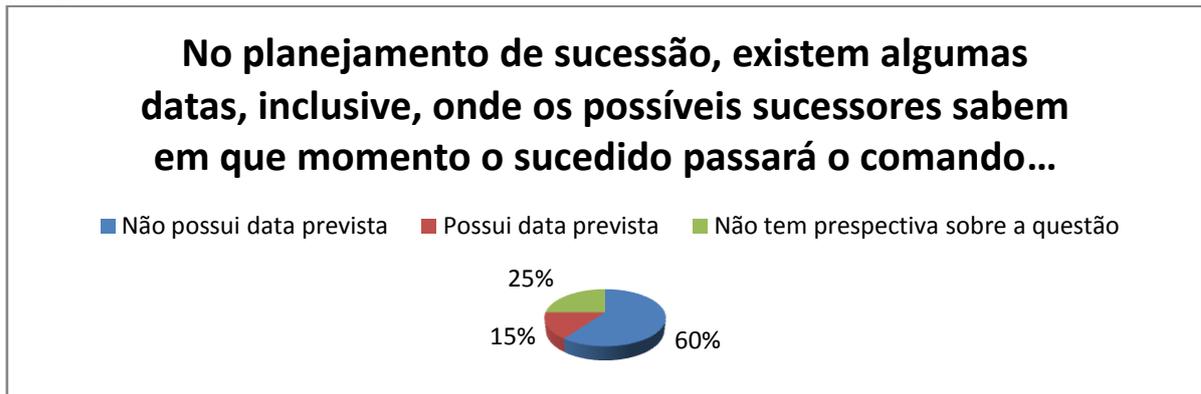


Fonte: autores. 2013

Vale destacar, a alta porcentagem das empresas entrevistadas que não possuem um planejamento, ou seja, de 65%. Logo, a falta de um planejamento (a médio e longo prazo), poderá comprometer as referidas empresas, pois, não compreender a razão de existir da própria organização e não saber exatamente aonde se pretende chegar, resulta em uma situação de risco, bem como, na perda de oportunidades de negócios. A falta de uma visão mais apurada do próprio negócio e do mercado como um todo, poderá gerar instabilidade na organização.

A pergunta a seguir, se refere a existência de datas, inclusive, onde os sucessores saibam em que momento o sucedido poderá passar o comando da empresa (conforme pode ser observado no gráfico 9). Conforme a pesquisa, 60% das empresas não possuem uma data prevista para a passagem da gestão, 15% possuem e 25% não tem uma perspectiva sobre a questão.

Gráfico 9:



Fonte: autores. 2013

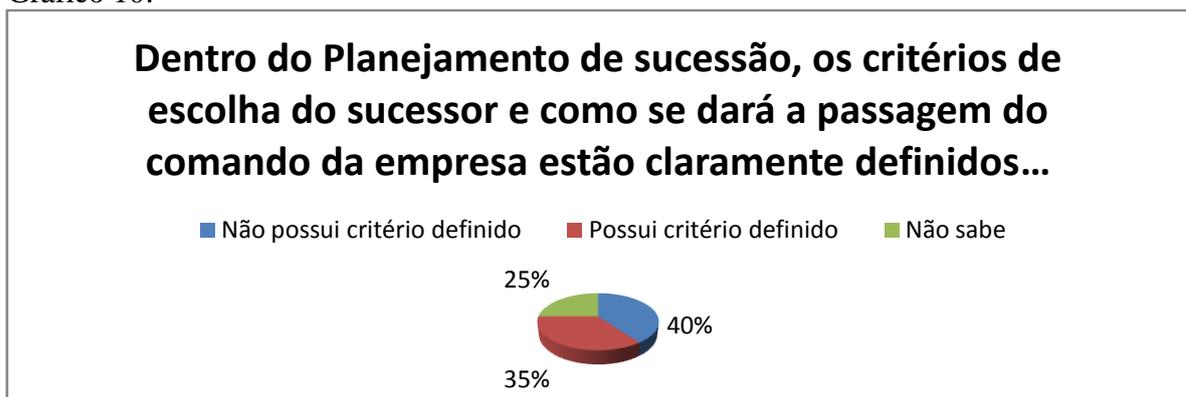
A ausência de uma previsão com relação a passagem do comando da empresa de uma geração para outra (neste caso em 85%), pode ser proveniente de duas causas a saber: a visão equivocada do fundador com relação a sua própria atuação na empresa, e a falta de possíveis sucessores.

A visão equivocada do fundador com relação a sua própria atuação na empresa, se dá em virtude (por exemplo) do mesmo acreditar que, “para sempre terá condições físicas e psicológicas de estar à frente dos negócios”.

A falta de possíveis sucessores também poderá levar a uma não definição de passagem do comando da empresa, no entanto, esta última pode ser considerada mais complicada, e inclusive um dos motivos que leva o encerramento das atividades das empresas familiares.

Na décima pergunta, os gestores foram indagados a respeito dos critérios de escolha do sucessor, como se dará a passagem do comando da empresa e ainda, se os possíveis sucessores tem conhecimento deste processo. Conforme pode ser observado no gráfico 10, 40% responderam não possuem um critério claramente definido, 35% responderam que possuem e 25% ainda não sabem.

Gráfico 10:



Fonte: autores. 2013

O fato de 65% dos gestores não terem critérios definidos ou desconhecerem do assunto, retrata uma situação preocupante, tendo em vista a insegurança que poderá ser gerada entre os possíveis sucessores (e em alguns casos, uma disputa desleal entre os mesmos).

A inexistência de critérios de escolha do sucessor (deixando única e exclusivamente a cargo da intuição ou da empatia do fundador com os possíveis sucessores), poderá resultar em

uma escolha equivocada, desta forma, comprometendo os negócios. Portanto, a intuição do fundador na escolha do sucessor é importante, mas, definir critérios técnicos, embasados numa racionalidade administrativa com vistas a definir um perfil de sucessor compatível com as exigências do mercado e do ramo onde está se atuando, é imprescindível.

A pergunta seguinte, indaga os gestores a respeito de sua visão com relação ao Planejamento sucessório, enquanto ponto estratégico na continuidade dos negócios (conforme gráfico 11). Segundo a pesquisa, 55%, responderam que acreditam que o planejamento adequado é importante para a continuidade dos negócios, 15% não souberam responder e 30% não acreditam que o planejamento seja um ponto relevante.

Gráfico 11:

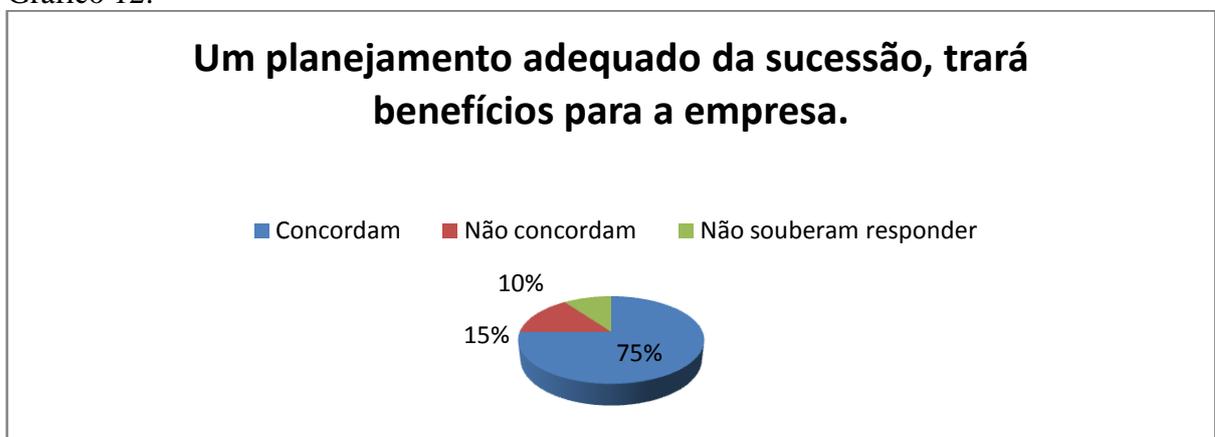


Fonte: autores. 2013

Se por um lado, 45% dos entrevistados, ou não consideram o planejamento sucessório um ponto estratégico na continuidade dos negócios ou não souberam responder (retratando um ponto negativo na pesquisa); por outro lado, as respostas da próxima pergunta acabam contradizendo esta última.

Quando os gestores foram indagados a respeito dos benefícios do planejamento sucessório (conforme pode ser observado no gráfico 12), a grande maioria, ou seja, 75% responderam que concordam que o planejamento sucessório trará benefícios para a empresa.

Gráfico 12:



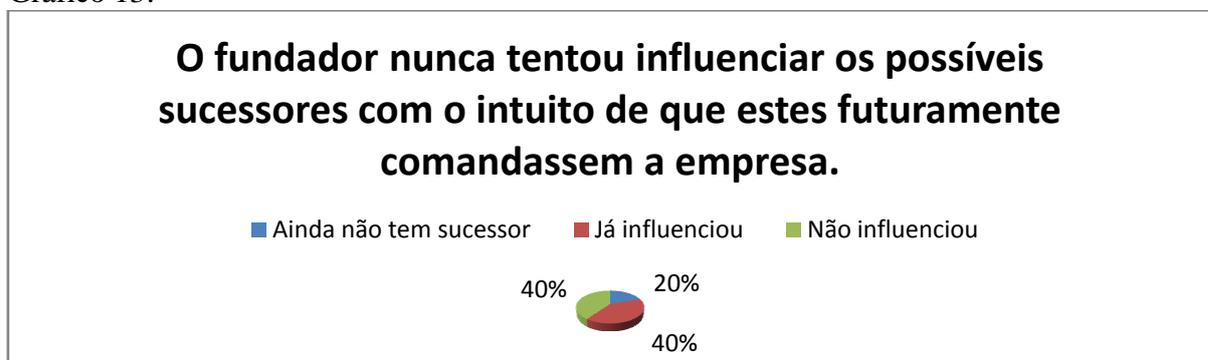
Fonte: autores. 2013

Evidentemente que existe uma lacuna enorme entre, acreditar que um planejamento sucessório trará benefícios para a continuidade dos negócios, e efetivamente desenvolver e colocar em prática um planejamento sucessório.

Logo, percebe-se uma certa consciência por parte dos gestores das empresas pesquisadas com relação a importância do planejamento, mas, infelizmente na prática, as ações não condizem com a fala.

A pergunta de número 13 (abrindo o bloco de questões referente a escolha do sucessor), faz alusão a influência ou não dos fundadores, sobre os possíveis sucessores, com o intuito de que estes, futuramente assumam o comando da empresa. Segundo a pesquisa, 20% dos fundadores disseram que ainda não tem um possível sucessor (por isso não houve influência). No entanto, 40% dos entrevistados disseram já ter influenciado seus possíveis sucessores, e 40% não influenciaram.

Gráfico 13:



Fonte: autores. 2013

É importante destacar que, a influência por parte do fundador não pode ser considerada como somente negativa ou somente positiva, pois qualquer tentativa neste sentido resultaria numa análise equivocada, tendo-se em vista as especificidades de cada organização. Antes de rotular a influência como negativa ou positiva, o fundador deve fazer as seguintes perguntas: Eu sei exatamente o que os possíveis sucessores querem com relação a empresa? Existe interesse por parte destes, no comando da empresa?

Para tentar discutir estas questões de suma importância, a próxima pergunta procura levantar se de fato, os fundadores já procuraram saber as reais intenções dos possíveis sucessores com relação ao comando das empresas. Segundo a pesquisa, 55% dos gestores afirmaram terem conversado, 25% ainda não sabem e 20% não conversaram com seus possíveis sucessores.

Gráfico 14:



Fonte: autores. 2013

A falta de diálogo entre fundadores e possíveis sucessores, quando o assunto é a passagem de comando da empresa, poderá ocasionar sérios problemas para a continuidade dos negócios. Conforme a pesquisa, em 45% das empresas, inexistente um diálogo franco e aberto sobre a sucessão.

Ser por um lado, o fundador pode acreditar que estará eternamente no comando ou que não existe um sucessor ideal (e desta forma, não tocar no assunto); por outro lado, os possíveis sucessores poderão se sentir impedidos de fazer qualquer alusão ao fundador sobre sucessão, pois, o fundador poderá entender como uma tentativa de retirada e exclusão do mesmo do comando da empresa (e desta forma, também não tocar no assunto).

Portanto, apesar das grandes dificuldades de ordem afetiva que envolvem as relações dentro das empresas familiares, principalmente quando o assunto é sucessão, permitir um diálogo franco e honesto entre fundador e possíveis sucessores é condição essencial para o bom andamento da empresa e a sua continuidade no mercado.

Na pergunta de número 15, os gestores foram indagados a respeito de seu apoio ou não, caso os possíveis sucessores não demonstrem interesse em comandar a empresa. Conforme pode ser observado no gráfico 15, 65% apoiará a decisão, 15% ainda não sabem e 20% não apoiará a decisão.

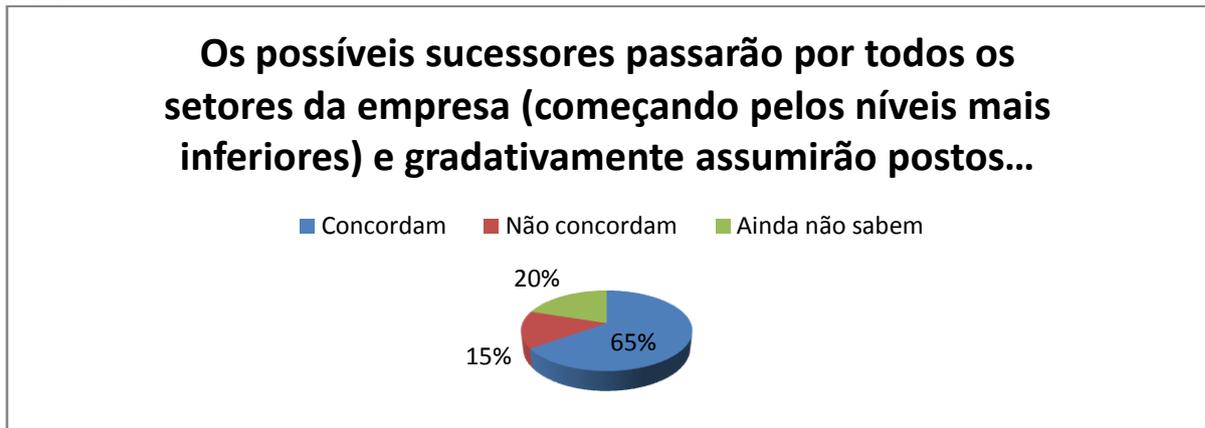
Gráfico 15:



Fonte: autores. 2013

A próxima pergunta (abrindo o último bloco de questões que envolvem preparação do sucessor e as relações de gênero na sucessão), os gestores foram indagados se concordam ou não, na possibilidade dos possíveis sucessores, passarem por todos os setores da empresa e gradativamente assumindo postos mais elevados. A pesquisa demonstrou que, 65% concordam nesta preparação, 20% ainda não sabem de que forma farão esta preparação e 15% acreditam não ser a melhor alternativa para preparar seu sucessor.

Gráfico 16:



Fonte: autores. 2013

A próxima pergunta questiona os gestores se estes acreditam que a formação acadêmica é fundamental para o sucessor. Dos entrevistados, 75% concordam que é fundamental, 10% não sabem informar e 15% acreditam que não é importante a formação acadêmica para o sucessor gerir os negócios.

Gráfico 17:



Fonte: autores. 2013

Com relação ao gênero, dentro da perspectiva da sucessão, os gestores das empresas foram questionados a respeito da capacidade de gestão entre sucessores e sucessoras. Segundo os entrevistados, 65% concordam que o gênero não interfere na capacidade de condução dos negócios, 20% não souberam opinar e 15% acreditam que o gênero interfere na capacidade de gestão da empresa.

Gráfico 18:

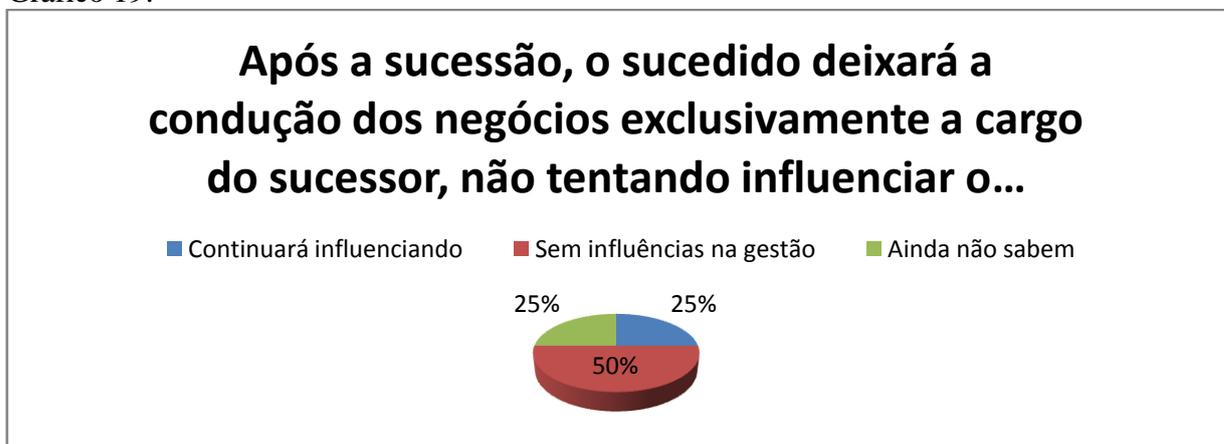


Fonte: autores. 2013

A pequena presença do gênero feminino a frente das empresas do ramo de autopeças na cidade de Paranaguá, ou seja de apenas 10% (como já foi destacado anteriormente no gráfico 12), retrata um certo preconceito de gênero neste ramo. Esta afirmativa se justifica, pois, 35% dos entrevistados, responderam que ‘sim’, ou seja, que existe diferença de capacidade de gestão entre os gêneros, ou preferiram não opinar.

Na pergunta seguinte, os gestores foram indagados se, após a sucessão, os mesmos deixariam a condução dos negócios exclusivamente a cargo do sucessor, não tentando influenciar o mesmo nas decisões. Segundo a pesquisa, 25% informaram que continuarão influenciando, 25% ainda não sabem e 50% afirmam que a empresa ficará exclusivamente a cargo do novo sucessor.

Gráfico 19:



Fonte: autores. 2013

Encerrando as perguntas, os gestores foram indagados a respeito de, no caso da sucessão e na condição de sucedidos, se os mesmos darão apenas opiniões aos sucessores (quando necessário), ou tentarão impor suas ideias. Conforme a pesquisa, 60% afirmou que não irá impor sua opinião, 25% não sabem e 15% disse que tentará manter sua opinião e ideias.

Gráfico 20:



Fonte: autores. 2013

5. Considerações Finais

A pesquisa realizada nas empresas familiares do ramo de autopeças da cidade de Paranaguá nos permitiu traçar o perfil dos seus gestores.

Os dados obtidos apontaram que grande parte das empresas possui:

- Em média de um a cinco anos de funcionamento ou mais de 20 anos;
- As empresas estão na primeira geração;
- Possuem até 10 funcionários;
- Se classificam como Micro Empresas;
- Os gestores são na grande maioria do sexo masculino com ensino médio completo e mais de 35 anos de idade.

Quanto à preparação para o processo de sucessão a maioria das empresas não possui qualquer tipo de planejamento ou prazo para a sucessão, porém a maioria acredita que o planejamento da sucessão é um ponto estratégico para a continuidade dos negócios e acredita que o possível sucessor deva conhecer todos os setores da empresa começando pelos níveis mais inferiores e gradativamente assumindo os postos mais elevados à medida que forem compreendendo todo o processo e organograma da empresa. Ainda é importante destacar que a maioria dos gestores entrevistados respondeu que respeitará a decisão de seu possível sucessor caso o mesmo não tenha interesse nos negócios.

Apesar de a maioria dos gestores acreditarem que o planejamento sucessório é importante para a prosperidade da empresa, não foi constatado qualquer ocorrência de um planejamento formalizado, se atendo somente à situação imediata da empresa, sem realizar o planejamento de longo prazo. Uma das possíveis causas da falta de planejamento deve-se à gestão empírica da maioria das empresas.

Outro aspecto que é importante ser destacado, é que apenas 10% dos gestores entrevistados são mulheres e quinze por cento dos gestores acreditam que o gênero interfere na capacidade de gestão.

Portanto, a falta de diálogo do fundador com os possíveis sucessores sobre a transferência do comando e principalmente a ausência de um planejamento de sucessão poderá gerar sérios problemas a médio e longo prazo nas empresas pesquisadas, consequentemente comprometendo a continuidade dos negócios.

Referências Bibliográficas

- BARBIERI, E. M. B. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto Alegre: Sagra, 1997.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar**. 2 ed. Revista e Atualizada Curitiba: Juruá, 2007.
- GANDRA, I. **Empresas Familiares Brasileiras**. 1ª edição; Negócio Editora, São Paulo, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINELLI, J. **O planejamento Sucessório**. Revista Jurídica Consulex, São Paulo, nº 280 Ano XI, 15 setembro de 2008.
- MELO, M.; MENEZES, P. L. de. **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.
- LANSBERG, Ivan, (1999). **Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business**. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PASSOS, Édio et. al. **Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. (2000). **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC. Florianópolis.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.