

ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: um estudo de caso da Empresa R. Baião de Ubá/MG

VICENTE, Rafael Bertolato

SOARES, Jeisilene de Souza

LIMA, Leonardo Parma de

PIRES, Vanessa Aparecida Vieira

CIRIBELI, João Paulo

Faculdade Governador Ozanam Coelho - FAGOC

RESUMO

O objetivo deste artigo é fazer um estudo de caso da empresa R. Baião Indústria e Comércio, de Ubá/MG, para analisar como se deram os processos de sucessão familiar na organização, em seus 75 anos de existência, expondo pontos positivos e negativos, assim como critérios utilizados para a escolha dos sucessores. Este artigo utilizou-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, e, para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os envolvidos no processo. De posse das respostas, chegou-se à conclusão de que a empresa possui um modelo de sucessão que tem levado ao sucesso da organização, utilizando o envolvimento dos potenciais sucessores desde a juventude, uma cultura voltada para o mercado, adaptando-se às tendências e exigências dos clientes.

Palavras-chave: sucessão familiar; processo sucessório; recursos humanos; empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são responsáveis por grande parte da geração de emprego no Brasil e contribuem para melhorar seus indicadores socioeconômicos. Segundo dados de uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2013), essas organizações correspondem a cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) no setor do agronegócio, 34% na indústria e 54% da prestação de serviço.

Diante disso, surge a necessidade do estudo dessas organizações, a fim de conhecer os fatores que influenciam na longevidade dos seus negócios, sua importância, características e como elas estão se preparando para a competitividade no mundo globalizado.

Entendem-se como empresas familiares as organizações administradas por membros da mesma família, pelo menos na sua segunda geração. Para Lodi (1993), empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, ou seja, à linha familiar, e na qual os valores institucionais da firma identificam-se com os da família fundadora ou de um determinado fundador. Segundo Leone (2005), as estatísticas mostram que 75% das empresas familiares ainda estão sob a direção dos fundadores, 20% já estão na sua primeira geração, e apenas 5% têm seu controle acionário sob a direção das gerações seguintes.

Atualmente, segundo dados do Sebrae (2013), dentre as oito milhões de empresas que existem no Brasil, 90% adotam o modelo de gestão familiar e sucessão familiar.

Uma das grandes dificuldades dessas empresas é a gestão do processo sucessório, pois envolve diversos valores e a continuidade de uma organização. Dentre outras dificuldades, encontram-se a contradição de ideias entre os membros da família e o uso indevido dos recursos da empresa, uma vez que os membros misturam os bens da empresa com os bens particulares. Assim, surge a necessidade de o administrador verificar o modo como o processo de sucessão será realizado nessas empresas.

Com base no exposto, pergunta-se: como se deram os processos de sucessão familiar na empresa R. Baião Ltda., fabricante de máquinas para embalo de produtos, situada na cidade de Ubá (MG) com 75 anos de existência?

O presente artigo tem, como objetivo geral, analisar como se deram os processos de sucessão familiar na organização e, como objetivos específicos, identificar os critérios utilizados para escolha dos respectivos sucessores, da exposição dos pontos positivos e negativos no processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de empresa familiar

Devido ao grande impacto causado pelas empresas familiares no contexto socioeconômico brasileiro e mundial já destacado nesse trabalho, torna-se lógico e essencial que estudos na área se desenvolvam para uma melhor compreensão e evolução do sistema gerencial abordado. No intuito de sanar tais necessidades decorrentes, Leone (2003), em uma segunda obra, aponta para a existência de um número muito elevado de estudos ligados a essas organizações, fato que reflete o poder de influência e a prevalência dessas empresas no mercado.

Dentre os assuntos mais comuns discutidos nesses trabalhos, destaca-se a busca pela definição empresarial familiar, sendo um dos conceitos a ser também analisado por este artigo. Como exemplo da menção anterior, caracteriza-se uma empresa por familiar, quando está ligada a uma família pelo menos há duas gerações e seu resultado influencia na política geral da empresa e nos interesses da família (DONNELLEY, 1987).

Em outra perspectiva, Macedo (2009) acredita que, para uma empresa ser considerada empresa familiar, a sua origem deve estar dentro de uma família, podendo ou não os membros participarem da gestão, mas a sucessão do controle acionário deve acontecer para um ou mais membros da mesma família.

Concentrando sua atenção “na passagem do bastão”, Lodi (1993) afirma que familiar é a empresa cujo processo de sucessão está ligado ao fator hereditário e quando ela se encontra a partir da segunda geração. Quando ainda está na geração do fundador, o autor a considera como uma empresa pessoal e não familiar.

Ainda no desejo de corroborar com uma apresentação abrangente de conceitos empresariais familiares existentes no meio científico, o Quadro 1, elaborado por Cançado et al (2013), exhibe um grupo de autores e suas respectivas caracterizações com relação aos empreendimentos em questão.

Tabela 1: Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica.

| AUTOR(ES) | CONCEITO | FOCO |
|-------------------------|---|--|
| Donnelley (1964) | Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família. | Duas gerações da família: influência na empresa. |
| Barry (1975) | Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família. | Controle familiar. |
| Dyer Jr. (1983) | A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias. | Gerenciamento - propriedade familiar. |
| Bernhoeft (1987) | É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios. | Família - história e direção. |
| Lodi (1998) | A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. | Tradições e valores familiares. |
| Barnes e Hershon (1994) | A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família. | Propriedade. |

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| Tagiuri e Davis (1996) | São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentescos, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade. | Família - gestão - propriedade. |
| Gersick et al (1997) | É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão. | Propriedade - família - gestão. |
| Chua, Chrisman e Sharma (1999) | É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias. | Controle por membros da família. |
| Lanzana e Constanzi (1999) | Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital. | Propriedade familiar. |
| Danes et al, (2002) | A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações. | Autoridade familiar - sucessão. |
| Suehiro e Wailerdsak (2004) | [...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família. | Propriedade - família. |
| Brochhaus (2004) | A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos. | Gerenciamento influenciado pelo fundador. |
| Uhlaner (2006) | Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos. | Propriedade - família - gestão. |
| Grzybovski (2007) | A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal. | Propriedade - família - gestão. |

Fonte: Cançado et al (2013).

Através das informações anteriores, é possível observar uma quantidade considerável de autores que esforçadamente contribuíram para o desenvolvimento conceitual das empresas familiares. Em ponto de vista semelhante, Macedo (2009) também analisa uma grande variedade de interpretações existentes em torno desse conceito; no entanto, para o autor, as definições estão fundamentadas em quatro pontos elementares, que são: origem na família, controle acionário, gestão familiar e sucessão familiar.

2.2 Ciclo de vida da empresa familiar

Para Lodi (1987), o Ciclo de Vida do Produto (CVP), quando aplicado à organização familiar, possui grande poder explicativo, pois permite o desdobramento da vida do fundador em quatro fases:

- A primeira fase é a da fundação. O fundador, na maioria das vezes, veio da pobreza e encontrou uma forma de empreendimento, através da força e da vocação, ou seja, é responsável pelo desenvolvimento do negócio. Um ponto negativo dessa fase é a dificuldade de profissionalização.
- Na fase do crescimento, o sucesso depende da escolha do produto que será a fonte de riqueza e do talento do executivo, pois a velocidade do crescimento esconde os problemas estruturais encontrados na empresa.
- Já na etapa do reconhecimento social, honra e mérito, a empresa se encontra na fase do apogeu ou maturidade, pois ela já está bem estruturada e atinge o seu máximo. É nesse momento também que se pode iniciar o processo de sucessão, uma vez que o fundador está envelhecendo e precisa de um membro da família para dar continuidade ao empreendimento.

- A última fase é o declínio, que encerra a vida do fundador. Se o resultado da escolha do sucessor não for positivo e ele não souber retornar à fase do crescimento, a empresa chegará ao fim.

Em todas as fases apresentadas, o fundador tem um papel importante na vida da organização; por isso, todas as empresas, familiares ou não, devem abordá-las.

Por sua vez, Gersick et al (1997, citado por CANÇADO ET AL, 2013, p.) englobam a evolução das empresas familiares durante seu ciclo de vida sob três pontos: propriedade, família e gestão/empresa. O Quadro 2 a seguir, demonstra as características presentes em cada etapa.

Tabela 2: Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

| Dimensão | Estágio de desenvolvimento | Principais características do estágio |
|-------------|----------------------------|--|
| Propriedade | Proprietário controlador | Controle centralizado. |
| | Sociedade entre irmãos | O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário. |
| | Consórcio de primos | Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários. |
| Família | Jovem família empresária | Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos. |
| | Entrada na empresa | A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. |
| | Trabalho conjunto | Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos. |
| | Passagem do bastão | Geração mais velha com 60 anos ou mais. |
| Empresa | Início | Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário - gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto. |
| | Expansão/ formalização | A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos. |
| | Maturidade | As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento. |

Fonte: Gersick et al (1997).

Diante das informações expostas, é notório como o ciclo de vida da empresa pode ser ameaçado caso não se pratique uma gestão inteligente do processo sucessório, acarretando até mesmo na extinção do empreendimento.

2.3 Vantagens e desvantagens da administração familiar

Considerando a estrutura econômica da maior parte dos países ocidentais, destaca-se a prevalência das empresas familiares sobre os demais tipos de empresas (AMAT, 2004). O autor ainda alega que estudos europeus, norte-americanos e latino-americanos registraram que 70 a 90% das empresas existentes em um país são familiares.

Drucker (1995) vem afirmar que a administração familiar não se limita somente a pequenas ou médias empresas, pois algumas das maiores instituições do Brasil e do mundo são governadas por famílias. "Encontram-se grandes empresas controladas por famílias no Brasil, EUA e Europa, como Banco Itaú, Votorantim, Wal-Mart, Klabin, Gerdaul, Ford, Coca-

Cola, Pão de Açúcar, Motorola, Hewlett-Packard, Rothschilds, entre outras." (FREIRE ET AL, 2010, p. 716).

Analogamente, Brasil (1997), sobre o grau de influência e importância dessas empresas, aponta:

Uma análise da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Contudo, dados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013), quantificam que 70% das empresas familiares não sobrevivem a um processo de sucessão para a segunda geração e apenas 10% conseguem chegar até a terceira.

Considerando a administração dessas empresas, é possível destacar aspectos positivos e negativos presentes em seu gerenciamento. Quanto às vantagens da administração familiar, Frugis (2007) aponta: o empenho, que é caracterizado pelo entusiasmo dos membros da família que participam da gestão da empresa; o conhecimento, que é adquirido e passado para as outras gerações, mas sempre mantendo a tradição resguardada dentro da empresa; a flexibilidade; o pensamento em longo prazo; a cultura estável; as tomadas de decisões rápidas; e a confiabilidade dos clientes, que preferem fazer negócios com uma empresa antiga e conservadora a fazê-lo com uma empresa que tende a constantes mudanças de política.

Por outro lado, Frugis (2007) elenca também algumas desvantagens: a rigidez, que pode tornar as empresas ultrapassadas; o processo de sucessão, que é repleto de dificuldades; as questões emocionais; pois muitas vezes o administrador se utiliza da emoção em vez da razão, levando pelo lado da família e não da empresa; e a liderança, que também é um fator de grande importância numa organização familiar.

Dentre as desvantagens que se enquadram no contexto abordado, destacam-se os conflitos entre membros da família, os quais representam uma das mais significativas ameaças para o equilíbrio da organização. Comprovando a afirmação precedente, Vries; Florent-Treacy; Carlock (2009, pag. 82) citam que:

Disputas familiares acirradas que desemboquem na empresa podem ser devastadoras. Se uma família não tiver desenvolvido seus próprios padrões de comunicação e conduta para lidar com o conflito, tais desavenças possivelmente acabarão decididas na arena empresarial.

A partir dos argumentos acima, é perceptível que a maioria das empresas familiares não obtém resultados satisfatórios em suas ações. Todavia, há alguns casos em que organizações alcançam o sucesso. Essa dualidade de resultados está justamente ligada ao modo como é feito o manejo das vantagens e desvantagens administrativas presentes nessa funcionalidade.

2.3.1 Liderança

A liderança é fundamental em todos os tipos de organização, pois, segundo Chiavenato (2000), o gestor deve conhecer a natureza humana e saber como influenciar as pessoas. "Um líder não é simplesmente alguém que desfruta da satisfação de estar no comando, mas alguém cujas ações têm as mais profundas consequências na vida de outras pessoas." (BORNHOLDT, 2007, p. 153).

Considerando as necessidades de gestão e liderança para a implantação de um processo sucessório, Pereira, Vieira e Rodrigues (2011) defendem a alta mortalidade das empresas familiares como consequência da inexistência ou ineficiência de um planejamento voltado para o processo sucessório. Os autores ainda relatam que muitos líderes não se preocupam com a "passagem do bastão", acreditando que esse momento nunca chegará.

Corroborando com Frugis (2007), citado acima, a falta de liderança é considerada também como uma desvantagem, caso, no momento de realizar a sucessão, não haja nenhuma pessoa capacitada para assumir a posição do fundador, o que ocasionará o fim da organização. Além disso, Bornholdt (2007) acredita que o poder pode ser transferido formalmente; no entanto, tanto o poder quanto a liderança precisam ser conquistados e legitimados além dos acordos protocolados. Nesse último caso, para que a legitimidade ocorra, os sucedidos devem passar a seguir e a confiar no sucessor, confirmando a liderança deste.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), qualquer organização pode alcançar o sucesso, mas para isso o bom gerenciamento é indispensável. Por isso, alguns pontos devem ser levados em consideração: uma empresa familiar não pode aceitar e suportar que os membros da família que nela trabalham sejam incompetentes e irresponsáveis; o favoritismo em tomadas de decisões deve ser evitado, e os planos de sucessão, as etapas no desenvolvimento profissional e as intenções de mudanças na organização devem ser discutidos abertamente, através de retiros e conselhos familiares.

Esses métodos são fundamentais para se discutirem as questões relacionadas à empresa familiar, a qual depende da qualidade do talento para liderança fornecida pela família.

2.4 O processo de sucessão familiar

Um dos pontos mais críticos na vida de uma empresa familiar é o momento da sucessão, pois esse processo tem relação com a sobrevivência e a expansão da organização. Para Leone (2005), a sucessão familiar ocorre quando uma geração deixa que outra geração assuma o comando da empresa, sendo uma das características mais marcantes, pois é baseada na comunidade do sangue.

Segundo Bernhoeft (1989), existem seis pontos fundamentais que devem ser analisados para que o processo de sucessão aconteça: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

O sucedido é o ponto de partida, que pode ou não ser o fundador da empresa. É responsável por todo o trabalho inicial, esforço e dedicação aos negócios. O processo se inicia quando ele tende a reconhecer que está na hora de passar direção. Uma das missões do sucedido é transmitir e demonstrar os princípios e os valores utilizados por ele em sua gestão para que fosse alcançado o sucesso.

O segundo ponto a ser apresentado é o sucessor, que pode ser filhos, esposa, genros, noras ou qualquer outro membro da família. Por outro lado, Drucker (1995) defende a ideia de que uma empresa familiar deve ter no processo de sucessão uma pessoa que não seja do círculo familiar, pois existe uma necessidade de haver um funcionário qualificado que não misture negócios com vida pessoal. O sucessor precisa gostar do negócio que vai assumir e ser motivado para ele através de atividades que irão ampliar o seu conhecimento, para assumir da melhor maneira suas novas responsabilidades e conquistar seu próprio espaço dentro da organização.

Seguindo o pensamento de Bernhoeft (1989), a família é formada pelo pai, mãe, filhos, esposa, esposo, englobando também os agregados, ou seja, noras, genros e cunhados. Como em toda família existem conflitos, em uma empresa familiar não seria diferente. Por isso, o sucedido e o sucessor precisam ter conhecimento dos interesses dos demais membros da família em relação ao futuro da organização.

O quarto aspecto relevante seria classificar a organização também como um sistema. O processo de sucessório provoca profundas alterações na vida da empresa, portanto deve ser realizado de preferência em uma fase estável da organização. Algumas questões relevantes que devem ser desenvolvidas são: a preparação da organização (colaboradores) para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; o conhecimento dos centros de poder existentes na empresa; a administração das resistências; e a profissionalização da estrutura e da mentalidade organizacional.

Um ponto externo que compromete o resultado da sucessão, também abordado por Bernhoeft (1989), é o mercado. Nesse aspecto, é importante que o sucedido faça uma avaliação de como o processo está sendo visto fora da empresa, levando em conta os clientes, fornecedores e os concorrentes. É importante saber quem são realmente os clientes e verificar se, mesmo ocorrendo a sucessão, a empresa continuará a atender suas necessidades. Outro fator a ser examinado é a relação com os fornecedores, pois, caso um deles enfraqueça, a empresa como um todo pode ter dificuldades.

O último ponto abordado pelo autor, que muitas vezes é considerado sem importância, é a comunidade, pois as relações com ela pode acarretar novas oportunidades para a atuação do sucedido, além de haver uma tendência de a empresa cada vez mais ser cobrada pela comunidade.

2.4.1 Estágios no processo de sucessão

Como os sucessores não assumem a liderança de uma empresa de uma hora para outra, Longenecker, Moore e Petty (1997) apresentam os estágios na sucessão, que é considerada um processo de transição longo e exaustivo:

- Estágio Pré-empresarial ou Estágio I: é quando o sucessor cresce familiarizado com a empresa, por exemplo, desde os 4 ou 5 anos a criança já acompanha o pai ao escritório. Esse estágio é considerado um planejamento informal.
- Estágio Introdutório ou Estágio II: é quando ocorrem experiências antes que o sucessor já tenha idade suficiente para começar a trabalhar nos negócios da família.

- Estágio Funcional Introdutório ou Estágio III: os filhos começam trabalhar na empresa em tempo parcial. Esse estágio inclui a preparação educacional e a experiência na organização.
- Estágio Funcional ou Estágio IV: começa quando o sucessor entra na empresa trabalhando em horário integral, participando efetivamente das atividades.
- Estágio Funcional Avançado ou Estágio V: é o momento em que o sucessor assume tarefas gerenciais dentro da empresa.
- Estágio Inicial de Sucessão ou Estágio VI: inicia-se quando o sucessor é nomeado presidente da empresa e assume a administração, mas ainda com o apoio do pai ou fundador.
- Estágio Maduro de Sucessão ou Estágio VII: é quando o processo de transição se completa, e o sucessor de fato já é o líder.

Todos os estágios pertencentes ao processo de sucessão são extremamente importantes e devem ser planejados e monitorados de perto para uma eficiente conclusão do processo. Chama-se a atenção para a adaptação do sucessor ao ambiente empresarial desde sua infância e para a aceitação do sucedido no desprendimento de suas funções.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica, quanto aos fins como descritiva, a qual, segundo Gil (2002), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Como este artigo se baseia na apresentação dos métodos utilizados por uma empresa, assim pode ser considerada.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado; e ainda um estudo de caso, o qual, segundo o mesmo autor, consiste em um estudo profundo de poucos objetos, que permite o seu amplo e detalhado conhecimento. É também considerada uma pesquisa documental, por utilizar documentos e dados da empresa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os envolvidos no processo de sucessão, além da apresentação do desenho dos processos de transição ocorridos ao longo da história da empresa e da análise dos documentos da organização.

A pesquisa foi realizada na R. Baião Indústria e Comércio Ltda., situada na cidade de Ubá-MG, durante o período de março a novembro de 2013, com o objetivo de analisar os processos de sucessão familiar utilizados pela empresa, expondo os pontos positivos e negativos dos processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão expostos e analisados os resultados obtidos da pesquisa realizada na empresa “R. Baião”, a fim de avaliar como se deram os processos de sucessão dentro da empresa.

Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o atual presidente da empresa, Sr. Roberto Baião, e seus filhos e potenciais sucessores, Roberto Lopes Baião, Marcio Lopes Baião e Marcela Lopes Baião.

O processo de sucessão familiar da empresa

Segundo entrevista realizada com o atual presidente da empresa, a história sucessória da R. Baião inicia-se com sua fundação, em 1938, pelo Sr. Manoel Baião, no ramo de eletrificação rural e fogões industriais, com um número reduzido de funcionários (Figura 1).

Apesar de, nessa época, serem ainda muito jovens, os filhos do fundador participavam das atividades desenvolvidas no setor operacional da empresa.

Nesses relatos iniciais, pode-se observar o aspecto de empresa familiar na empresa em estudo, conforme Macedo (2009), que diz que, para ser uma organização familiar, a sua origem deve estar dentro de uma família.

Figura 1: Linha de tempo do processo de sucessão



Fonte: elaborado pelos autores.

No ano de 1956, após o falecimento do fundador, a empresa passou por um processo de sucessão inesperado, pois, este não tinha preparado nenhum de seus filhos para dar continuidade aos negócios, apesar de todos terem trabalhado na organização. Então, seu filho Rubens Baião assumiu a gestão da empresa juntamente com sua esposa, direcionando-a para a fabricação de ventiladores, exaustores e seladoras a pedal.

O entrevistado Roberto Baião, filho de Rubens, relata que, aos treze anos de idade, passou a frequentar a empresa, observando e participando das invenções e fabricações do pai, preparando-se possivelmente para uma sucessão.

Esse preparo, ainda que inconsciente e informal da parte do pai de Roberto, apresenta-se como uma importante característica de um bom processo de sucessão familiar, pois, segundo Bernhoeft (1989), o sucessor precisa gostar do que faz e sentir-se motivado para ampliar o seu conhecimento e assumir da melhor maneira suas novas responsabilidades.

Ao completar dezessete anos de idade, Roberto Baião viu seu pai com problemas de saúde e sem condições de continuar administrando a empresa. Decidiu, então, que iria suceder o seu pai, representando a empresa no mercado de máquinas para embalagem, fabricando seladoras, embaladoras e termo-encolhível, dando início à terceira geração, procurando atender às necessidades dos clientes.

Percebe-se em Roberto uma importante visão do futuro, conforme o trecho da entrevista abaixo:

Uma empresa familiar com uma qualidade inovadora, com rapidez de entrega, com produtos novos e uma responsabilidade grande que possa fazer com que o cliente possa confiar na empresa.

Atualmente, a gestão de Roberto e de sua esposa prepara seus três filhos para o processo de transição, pois eles consideram que o trabalho é a melhor forma de adquirir responsabilidade, educação e conhecimento. Desse modo, o cronograma de férias escolares sempre incluía um período de aprendizado dentro da empresa, que facilitou o convívio dos filhos com os funcionários, mostrando como realizar suas funções corretamente, de maneira a evoluir a empresa.

Como pode-se observar, eles estão engajados na empresa. Considera-se que, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), os filhos e futuros sucessores se encontram no Estágio Funcional Avançado ou Estágio V, que é a fase em que assumem tarefas no nível gerencial da empresa, desenvolvendo atividades gerenciais em diferentes setores da organização.

Outro trecho da entrevista com o presidente mostra a preocupação na formação dos filhos para o processo sucessório:

A R. Baião não forma herdeiros, mas sim sucessores.

É possível observar que as três gerações da família Baião que dirigiram a empresa não possuíam critérios para a escolha dos sucessores da presidência, sendo as circunstâncias e as oportunidades atenuantes para essas tomadas de decisões. Porém, para dar início à quarta geração, já se percebe um planejamento para que possa ser realizado da melhor maneira.

Desafios do atual processo de sucessão familiar

Em um segundo momento, a entrevista foi realizada com cada um dos filhos: Marcio, gerente de produção; Roberto, gerente de compras; e Marcela, gerente de marketing.

Ao se perguntar aos potenciais responsáveis que fatores seriam responsáveis por levar a empresa ao sucesso até nos dias de hoje, os filhos destacaram: a cordialidade, que sempre foi prezada, desde a fundação; o conhecimento, que vem sendo adquirido em longo prazo; o bom relacionamento com fornecedores, clientes e funcionários; a expansão do mercado, com inovações dos produtos a cada geração; e o desejo de dar continuidade e fazer dar certo. Este

último aspecto é caracterizado por Frugis (2007) como uma vantagem da administração familiar, que consiste no empenho e no entusiasmo dos membros da família em todas as gestões.

Para Frugis (2007), uma das desvantagens na gestão familiar é o conflito emocional, ou seja, muitas vezes o administrador leva para o lado da emoção em vez de se ater à razão. Nesse aspecto, ao se indagar aos entrevistados como a relação familiar deles interferiria nas atividades da empresa, eles relataram que estão sempre se empenhando em tomar cuidado e aprender a separar estes dois pontos: família e organização, procurando sempre solucionar os problemas visando os interesses da empresa, com muita cautela, pois eles sabem que as consequências das decisões tomadas irão influenciar o futuro da vida dos sócios.

O Quadro 3 apresenta um comparativo das entrevistas dos filhos e sucessores, remetendo a pontos cruciais abordados por alguns autores, no Referencial Teórico, com referência ao bom preparo dos futuros diretores de uma empresa, buscando verificar como os herdeiros da empresa em estudo (os quais serão denominados Filhos A, B e C, com o objetivo de preservar sua identidade) estão sendo preparados para os futuros desafios.

Tabela 3: Comparativo dos potenciais sucessores da organização

| Princípio defendido pelos autores | Filho A | Filho B | Filho C |
|--|---|---|--|
| Análise do mercado (BERNHOEFT, 1989) | “A empresa possui o setor de desenvolvimento, que sempre busca inovações.” | “A empresa encontra-se em estagio de expansão e mudança.” | “Expandir a empresa para novos segmentos com outros nichos de mercado.” |
| Importância do empenho para a gestão da empresa (FRUGIS, 2007) | “A empresa deve contar com um aprendizado de longo prazo.” | “O desejo de dar continuidade e fazer dar certo em todas as gerações.” | “Através de um estudo mais bem apurado de como crescer com sustentabilidade e segurança.” |
| Questões emocionais (FRUGIS, 2007) | “Ao longo dos anos, aprendemos a minimizar os problemas e aproveitar as vantagens”. | “Para a empresa crescer e para ter um bom convívio familiar nós temos que saber separar o particular e o profissional.” | “Problemas relacionados à empresa devem ser sempre solucionados visando os interesses da empresa.” |

Fonte: elaborado pelos autores.

Na abordagem do Quadro 3, percebe-se que os potenciais sucessores estão em sintonia com as tendências do mercado, o que se configura como um dos pontos positivos para a continuidade do empreendimento, além de saber lidar com as questões emocionais, que, por sua vez, podem gerar conflitos no processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar como se deram os processos de sucessão familiar na empresa R. Baião Indústria e Comércio Ltda., localizada na cidade de Ubá - MG, através de um estudo de caso da empresa, desde a sua fundação até os dias atuais, utilizando entrevistas realizadas com o atual presidente da organização e os potenciais sucessores.

Percebe-se que algumas empresas familiares não conseguem dar continuidade aos seus empreendimentos, pois o processo sucessório é delicado e desgastante, por isso surge a necessidade de um planejamento, devendo ser levados em consideração critérios de grande importância. Com base nos resultados obtidos, podem-se destacar pontos considerados positivos para o sucesso do processo de transição, como a preservação da direção da empresa com os membros da mesma família, o conhecimento adquirido e passado para as próximas gerações, o empenho dos sucessores em dar continuidade aos negócios, a confiabilidade com clientes, fornecedores e funcionários e a participação ativa dos futuros sucessores nas atividades gerenciais da organização desde a juventude.

Outro ponto de grande importância são os conflitos emocionais, os quais, por sua vez, podem atrapalhar o processo no momento das tomadas de decisão. Então, é necessário que os envolvidos saibam separar a questão pessoal do profissional, procurando levar em consideração a empresa.

Como visto, os primeiros casos de sucessão ocorreram de forma inesperada de pai para filho, sem um planejamento, por motivo de morte ou doença. Mesmo assim, conseguiram dar continuidade ao empreendimento, pois todos os sucessores estavam preocupados com o desenvolvimento da organização. Já no atual processo, percebem-se ações consideradas essenciais para se alcançar o sucesso do processo: os potenciais sucessores participam de atividades gerenciais, observam as tendências do mercado e auxiliam o presidente nas tomadas de decisão.

Conclui-se, portanto, que a R. Baião possui um modelo de sucessão que tem levado ao sucesso da organização, baseado na utilização do envolvimento dos potenciais sucessores desde a juventude, priorizando uma cultura organizacional voltada para o mercado e, adaptando-se às tendências e às exigências dos clientes.

Este artigo não pretende esgotar o tema. Trata-se, portanto, de uma análise inicial do assunto, ficando em aberto para que outros pesquisadores possam complementá-lo.

REFERÊNCIAS

- AMAT, Joan Maria. **La Continuidad de la Empresa Familiar**. España: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 182 p.

- BRASIL, Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDS. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf> Acesso em: 07 jul.2014.
- CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 19, n. 2, p. 485-516, maio/ago. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda., 1987.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FREIRE, Patrícia de Sá. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM – Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, vol.7, n. 3, p. 713-736. 2010.
- FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC; FAPESP, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: XIII JORNADA HISPANO - LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, 2003, Lugo. Anais... Lugo: XIII Jornada hispano – lusa de gestión científica, 2003. p. 229-238.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo P. Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.
- PEREIRA, L. G.; VIEIRA, G. G. G.; RODRIGUES, G. J. A sucessão na empresa familiar. In: X CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2011, Ourinhos. Anais...Ourinhos: X Congresso de iniciação científica, 2011.
- SEBRAE, Sucessão familiar de pai para filho. **Passo a passo**, Belo Horizonte - MG n. 143, dez. 2012-jan 2013.
- VRIES, M. K. de; FLORENT-TREACY, E.; CARLOCK, R. S. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 302 p.