

**ARTIGO ORIGINAL**

**PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO LP FERRAMENTAS AGRÍCOLAS**

**Darcy Siqueira Trancoso**<sup>1</sup>

Faculdade Espírito-Santense - FAESA, Vitória/ES- Brasil

**Thiago Rogerio Huber**<sup>2</sup>

Faculdade Espírito-Santense - FAESA, Vitória/ES- Brasil

**Ana Lúcia de Carvalho**<sup>3</sup>

Faculdade Espírito-Santense - FAESA, Vitória/ES- Brasil

**Resumo – Processo sucessório na empresa familiar: estudo de caso LP ferramentas agrícolas.**

Devido à importância das empresas familiares para a economia em geral, esta pesquisa tem por objetivo analisar as vantagens e desvantagens da sucessão familiar da empresa LP Ferramentas Agrícolas, dada a relevância deste processo para a sobrevivência da empresa. Mediante a revisão de literatura e estudo de caso da LP Ferramentas Agrícola foi possível conhecer o tema sucessão familiar fazendo um comparativo entre ambos. A entrevista foi o instrumento escolhido para o levantamento de dados, com entrevistas pessoais direcionadas aos sucessores e sucedido. A técnica aplicada foi a qualitativa. Na análise dos dados, verificou-se a preocupação do sucedido com o planejamento sucessório e com o futuro da empresa. As conclusões deste trabalho mostram que o sucesso do processo sucessório depende em primeiro lugar da dedicação e motivações emocionais dos familiares.

**Palavras-chaves:** Empresa Familiar. Processo Sucessório. LP Ferramentas Agrícolas.

**Abstract – Succession process in family business: a case study LP agricultural tools.**

Because of the importance of family businesses to the economy in general, this research aims to analyze the advantages and disadvantages of family succession of company LP Agricultural Tools, given the importance of this process for the company's survival. Through literature review and case study of LP Agricultural Tools was possible to know the theme family succession making a comparison between both. The interview was the chosen instrument for data collection, with personal interviews directed to the successors and succeeded. The applied technique was qualitative. In the data analysis, it was the concern of what happened with succession planning and the future of the company. The findings of this study show that the success of the succession process depends primarily on the dedication and emotional motivations of the family.

**Keywords:** Family Business. Succession Process. LP Agricultural Tools.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense - FAESA.

<sup>2</sup> Graduando em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense - FAESA

<sup>3</sup> Especialista em Docência do Ensino Superior – Faculdade Espírito-Santense - FAESA

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira e mundial tem como base de sustentação as empresas familiares no que tange ao número de empregos e negócios realizados, e a tendência é que esta representatividade venha a ser maior, porque estão cada vez mais inseridas no competitivo mercado empresarial, representam entre 80% e 98 % dos negócios no mundo e geram aproximadamente 85% dos empregos no planeta de acordo com Poza, (2007), apud Perreira et al. (2008, p. 27).

Apesar de serem a base da economia mundial, algumas empresas familiares não sobreviverão a ponto de serem transmitidas para as próximas gerações, porém, as que sobreviverem irão passar pelo traumático processo sucessório que aparenta ser simples, mas na realidade é um dos pontos cruciais para sua sobrevivência e continuidade da empresa familiar. Chegarão à segunda geração apenas 24% das empresas familiares e 14% passarão para a terceira geração Casillas; Vázquez; Días, (2007, p. 191).

Este trabalho aborda a empresa familiar LP Ferramentas Agrícolas Indústria e Comércio localizada em Marechal Floriano-ES, tendo como base de estudo o seu processo de sucessão familiar, destacando suas vantagens e desvantagens. O presente trabalho tem como problema de pesquisa: quais as vantagens e desvantagens observadas no 3º processo de sucessão familiar da empresa LP Ferramentas Agrícolas?

O objetivo geral é analisar as vantagens e desvantagens na sucessão familiar da referida empresa. Entretanto, para alcançar este objetivo, foi necessário relacionar alguns objetivos específicos, tais como: apresentar conceitos e características da empresa familiar, pesquisar as ações utilizadas no processo de sucessão e destacar as vantagens e desvantagens do processo sucessório.

Estudos mostram que 70% das empresas familiares encerram suas atividades

devido à morte de seus fundadores (LANSBERG et al. 1996, apud OLIVEIRA (2006, p. 07), este fato por si só demonstra a relevância do tema tratado neste estudo, pois muitos dos fundadores não têm tido a preocupação de preparar seus herdeiros para o processo sucessório.

A metodologia utilizada na elaboração deste estudo foi feita nos critérios de classificação de pesquisa propostos por Vergara (2007, p. 46), na qual a pesquisa é dividida em meios e fins. Quanto aos fins a pesquisa foi classificada em descritiva e explicativa. Descritiva, porque visa expor os detalhes do processo de sucessão da empresa em foco. E explicativa, porque tem por fim explicar os detalhes do processo sucessório familiar da empresa.

Quanto aos meios a pesquisa é classificada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, porque foram utilizados na fundamentação teórica livros e artigos. Já o estudo de caso partiu de informações coletadas na empresa LP Ferramentas Agrícolas mediante entrevista.

O universo de pesquisa foi a Empresa LP Ferramentas Agrícolas Indústria e Comércio e a amostra, o atual sucedido e sucessores. Os critérios de escolha do estudo de caso ocorreram porque a empresa escolhida possui características de empresa familiar de acordo com a literatura exposta, sendo transmitida a gestão e propriedade para a 4ª geração e pelo critério de contribuição dos membros da empresa para a realização deste estudo.

## **2 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITO**

Os autores pesquisados apresentam visões distintas e algumas contradições sobre o conceito da empresa familiar. Vidigal (1996) *apud* Galli (2006, p. 12) relata que praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio familiar, exceto aquelas criadas pelo governo. Para alguns autores pesquisados, a empresa é considerada familiar somente quando ocorre transmissão de gestão e propriedade de uma geração para outra, como afirma Lodi *apud* Prado, *et al.* (2004, p. 23) “ para a

empresa ser familiar, ela deve estar ligada ao fator hereditário, com o nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador caracteriza-se a empresa como pessoal e não familiar”.

Barry (1999) apud Casillas, Vazquez e Diaz, (2007, p. 4) conceitua a empresa familiar de forma mais simplista, considerando familiar aquela que na prática é controlada por uma única família. De modo mais abrangente Stem (1996) apud Casillas, Vazquez e Diaz, (2007, p. 4) comenta que a empresa familiar pode ser de uma ou mais famílias desde que tenham a propriedade e a gestão.

Para o uso deste trabalho, o conceito que se aproxima melhor do objeto de estudo é o proposto por Lodi (1998) apud Jesus; Machado; Jesus, (2009, p. 5)

segundo o qual uma empresa familiar é aquela que mantém sua origem e sua história vinculadas a uma família. Ou ainda, é aquela em que a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle e a propriedade da empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, sem, no entanto, descaracterizá-la como tal.

A LP se enquadra em todas as características citadas acima, pois é gerida pela família Prest desde sua fundação que também possui a propriedade, ou seja, a história familiar Prest está contida em todos os momentos da empresa PL.

### **3 CARACTERÍSTICA DE EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar em geral é como qualquer outra empresa. Produz bens e serviços, emprega pessoas e busca gerar riqueza. Mas, Casillas; Vazques e Diaz, (2007, p. 26) acrescentam um aspecto-chave único da empresa familiar, onde seus funcionários e dirigentes compartilham além de uma relação familiar, normas éticas e de condutas que respeitam no local de trabalho, isto é, tem cultura própria. Nota-se que a maioria das empresas familiares, se identifica com o nome ou sobrenome

do fundador, e caracteriza-se pela sucessão dos membros da família que ocupam os cargos hierárquicos mantendo um vínculo hereditário.

Segundo Lerner (1996, p. 153) *apud* Moreira Jr., Bortolini Neto (2007, p. 11), as empresas familiares possuem características que constituem verdadeiros desafios, e as suas soluções nem sempre ocorrem com facilidade. Dentre as dificuldades o autor cita recursos humanos, que segundo ele é provocado pela qualificação inadequada e quadro de pessoal com tamanho incompatível às necessidades. Com relação às características Moreira Jr e Bortolini Neto (2007, p. 25) dizem que as principais características percebidas na empresa familiar são as decisões emocionais, onde membros da família ocupam cargos de direção sem que estejam qualificados; dificuldade na descentralização, onde o fundador não compartilha ideias sobrecarregando-o quando do crescimento da empresa; outra característica é a confiança mútua em que os cargos principais são ocupados por membros da família por serem confiáveis.

Temos ainda como característica de empresa familiar, a forte aliança entre relações familiares, empresariais e da propriedade e diferentes papéis desenvolvidos pelas pessoas. Relações estas sobrepostas que podem ser realizadas por única pessoa, que são apresentadas em um modelo de gráfico denominado Modelo dos três círculos, conforme representação abaixo.

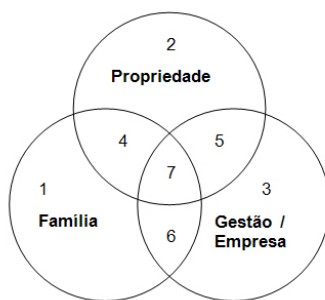


FIGURA 1: Modelo dosTrês círculos

Fonte: Gersicket al. (1997, p. 6)

Este modelo descreve sete posições que pessoas envolvidas em uma empresa familiar podem ocupar. Cada posição indica diferentes papéis a cada um dos ocupantes, conforme Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Figuras	Participantes diretos/indiretos
1	Filhos mais novos, cônjuges, familiares desvinculados, que não possuem ações e que não trabalham na empresa.
2	Pessoas ou entidades que possuem ações da empresa familiar, mas que não trabalham e não pertencem à família.
3	São funcionários que não tem a ver com a família e sem participação do capital da empresa.
4	São membros da família e também proprietários da empresa, mas não ocupam cargos na empresa familiar.
5	Este espaço reúne indivíduos que tem ações e que desenvolvem funções de direção sem pertencerem à família.
6	Neste caso são os indivíduos que pertencem à família e que desenvolvem funções diretivas, sem possuírem ações ou cotas.
7	Nesta intercessão, estão os membros da família, proprietários e que ocupam cargos de direção.

QUADRO 1: As sete posições dos três círculos

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Gersick *et al.* (1997, p. 6)

As pessoas podem se movimentar nestas sete posições com o passar do tempo, como exemplo, sair da posição 1 para a posição 7.

## 4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A forma como o chefe de família educa seus filhos, é essencial para determinar a sucessão de uma empresa. Pereira *et al.* (2008, p. 87) afirma que a história desenvolvida no ambiente familiar contribuirá para o sucesso ou fracasso no processo de sucessão. “Sucessão é um rito de transferência de poder e de capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 2005, p. 44). Pereira *et al.* (2008, p. 76) complementa dizendo que sucessão também envolve a transferência de conhecimento e experiência prática.

O processo sucessório da empresa familiar deve ser estimulado desde o nascimento dos herdeiros para que se evitem abalos sucessórios, pois agindo desta forma será possível identificar as vocações profissionais dos herdeiros diretos de forma gradativa, e estes poderão executar funções de acordo com seu perfil e sua capacitação.

Considera-se a sucessão como momento de grande importância para a continuidade da empresa familiar. É presumível que o principal engano cometido pelas lideranças das empresas familiares, segundo Dupas *et al.* (2003, p. 71-72), seja o de considerar a sucessão um evento e não um processo. Nem sempre aquele que possui a propriedade da empresa é o que possui maior competência de gerenciamento, por isto a sucessão deve ser realizada via um processo formal e planejado ao longo do tempo. Moreira Jr; Bortoli Neto (2005, p. 45), afirmam que a sucessão de comando em empresas familiares é bastante delicada devido ao seu grau de importância para garantir a sobrevivência das empresas. O processo de sucessão é uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar quanto a sua sobrevivência no longo prazo, destaca-se a importância de que este processo ocorra o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na transição, podendo-se testar pessoas em diferentes papéis, avaliando sua maturidade, compromisso e permitindo ao sucedido guiar este processo ainda em vida.

Lodi (1993, p. 7) também afirma que a “sucessão é determinada pela maneira de como os pais educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza”, pois os conflitos na fase de sucessão são resultados de problemas estruturais na família, cujas raízes estão vinte a trinta anos atrás. Então, para minimizar a tensão familiar, o autor sugere a profissionalização, mas não a descaracterização como empresa familiar, porque parentes e outras pessoas mais preparadas podem permanecer na organização como profissionais. No seu estudo o autor também propõe um código de ética de relacionamento Família-Empresa, destacando que nenhum membro da família deve trabalhar na empresa, a não ser que pretenda tratar com seriedade; assim como também argumenta que o aprendizado do membro deve ser feito fora da empresa. Com este tipo de ensinamento, entende-se que os filhos terão a opção

de seguir suas profissões de acordo com seu perfil vocacional e não porque são herdeiros.

Já Bernhoeft (2003, p. 63) diz que é de grande importância que cada organização desenvolva seu próprio código de ética, não sendo recomendada a cópia de outros códigos. Afirma que a melhor forma de se elaborar um código de ética é criar um grupo que o desenvolva realizando consultas à família, assim quanto mais participativo maior é o grau de compromisso dos envolvidos. Desta forma, com o sentimento de valor compartilhado, os participantes desenvolvem uma ligação emocional, desempenhando melhor relação com a família e com a empresa. Praticam e defendem assim a imagem deste comportamento, que se reflete nos funcionários, fornecedores, clientes, na comunidade e onde a empresa estiver.

Sucedido e sucessor devem assumir um compromisso mútuo na preparação e na participação do processo sucessório, onde o sucedido transmite os valores aos herdeiros e estes devem estar preparados para ocuparem os novos cargos de gestores da empresa. Quando não há este compromisso, ainda caberá a opção da profissionalização da gestão.

Oliveira (2006, p. 11), apresenta dois tipos de processo de sucessão em empresa familiar, a sucessão familiar e a sucessão profissional. Cabe então ao sucedido e ao sucessor realizarem total e precisa análise sobre a melhor opção para o processo sucessório de sua empresa, cada um com suas vantagens e desvantagens. A sucessão familiar é caracterizada pela transição de geração entre família, pai transferindo para filho(s), irmão(s), tio(s), primo(s) entre outros.

Segundo Leone (2005), apud Araújo (2007, p. 30):

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando [...] nesse tipo a sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado pelo sucedido.



Considerando-se que a sucessão familiar constitui um processo de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência da empresa familiar, devem ser analisadas as suas vantagens e desvantagens.

Como vantagem da sucessão familiar Oliveira (2006, p. 15) argumenta a continuidade do comando familiar na empresa, ela será considerada uma vantagem se o executivo herdeiro for uma pessoa competente, dedicada e aprovada pelos demais familiares herdeiros da empresa.

Ter o processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações. A empresa se beneficia desta grande vantagem, quando os membros da família têm uma boa comunicação e conseqüentemente uma boa interação.

Outra vantagem deste tipo de sucessão é a possibilidade de treinamento mais extenso e intenso. Cujos treinamentos extensos são justificados pelo fato do herdeiro já ser treinado desde sua infância, seguindo as normas administrativas da empresa. O treinamento intenso se caracteriza pelo acompanhamento e questionamento da vida pessoal e profissional do sucessor. Com o tempo o herdeiro se ajustará à realidade da empresa.

O espírito de família implica em resultados importantes para a empresa. O sucesso de uma linha de negócios e produtos de uma empresa familiar tem algum nível de ligação com o estilo de vida da família proprietária. Inclusive Lansberg *et al.* (1996, p. 41) dizem que as empresas não familiares costumam invocar os costumes que também são familiares, para que possam trabalhar melhor e obter melhores resultados.

Com relação às desvantagens da sucessão familiar, Oliveira (2006, p.18) cita a disputa de poder entre membros da família. Quando chega o momento de passar um cargo de alto poder na empresa, todos os herdeiros podem se candidatar, que pode iniciar os conflitos familiares. Para amenizar esse problema deve-se desenvolver um período de treinamento dos candidatos ao cargo, e trabalhar de forma intensa em várias atividades desenvolvidas. Outra forma de treinamento que o

autor propõe, é o herdeiro trabalhar um período de tempo fora da empresa familiar, para que possa mostrar se tem ou não qualidades para ganhar seu espaço profissional. O autor cita também a dificuldade em se demitir o executivo sucessor despreparado, porque esta demissão irá gerar conflitos familiares.

Borges (2010, p. 34) cita a dificuldade de exercer diferentes papéis, onde pessoas da família atuam com dupla jornada; o trabalho doméstico na residência e o trabalho profissional na empresa familiar. Em alguns momentos esta relação de trabalho profissional e familiar pode se tornar um complicador para as relações pessoais.

Nem toda empresa familiar opta pela gestão familiar, por não ter em seu quadro pessoas capacitadas ou interessadas nas diversas funções disponíveis, em razão disto, procura passar o poder decisório a executivos externos, desta forma, a sucessão profissional surge no cenário da empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.78) explicam que, quando falamos em profissionalização da empresa familiar pensamos logo na contratação de pessoas externas à família, mas a profissionalização implica na capacitação profissional, seja de familiares ou não familiares na estrutura organizacional e dos princípios e valores que prevalecem na empresa. Na capacitação profissional, é importante dizer que o que deve prevalecer são as aptidões e atitudes. A estrutura da organização deve ser desenvolvida para a conquista de resultados e atingir objetivos. Os princípios de valores que devem ser referência na estrutura, funcionamento e evolução da empresa devem ser os empresariais, aqueles que trazem resultados positivos: são eles: produtividade, qualidade, rentabilidade, excelência no atendimento etc.

Segundo Bernhoeft (2004) *apud* Borges (2010, p. 35), o processo sucessório em empresas familiares tem suas particularidades e sutilezas, pois envolve fundadores, sucessores, família, empresa, clientes e fornecedores, nem sempre é fácil encontrar um sucessor que seja aceito pelos membros da família e pelos funcionários.

Como a sucessão familiar, a sucessão profissional também apresenta vantagens e desvantagens. E uma das vantagens de acordo com Oliveira (2006, p. 20) é a maior

facilidade de recrutamento e seleção de um executivo externo com perfil desejado para a empresa. Esta facilidade oportuniza a escolha do melhor perfil do executivo a ser contratado, porque existem empresas no mercado especializadas na seleção destes. Assim, novos estilos e filosofias de administração também são considerados como grandes vantagens, pois proporcionam à empresa, novas experiências e conhecimentos que absorvidos de maneira adequada, resultam em melhores resultados para a empresa. Também proporciona vantagem a flexibilidade para alterações dos executivos, porque foca a qualificação e o desempenho profissional sem observar aspectos emocionais.

Já as desvantagens Oliveira (2006, p. 21) considera a possibilidade de perder o executivo. Neste caso, a empresa corre o risco do profissional pedir demissão, por causa das oportunidades geradas pelo mercado de trabalho. O autor comenta e sugere formas de reduzir essa ocorrência, com a aplicação de planos motivacionais, benefícios, salários e status. Outra desvantagem é citada em (SEBRAE-PR, 2011) que com a contratação de executivos, a empresa corre o risco de incorporar novos estilos e filosofias administrativas, sendo assim o proprietário deve acompanhar atentamente a seleção dos novos executivos, porque muitas vezes eles trazem estilos e filosofias administrativas divergentes aos da empresa, o que pode descaracterizar a organização.

## **5 ESTUDO DE CASO**

LP Ferramentas Agrícolas Indústria e Comércio, instalada em Marechal Floriano-ES, com 110 (cento e dez) anos de existência e se encontra na 4ª geração. Este estudo de caso é classificado como descritivo baseado em informações obtidas por meio de pesquisa com entrevista na modalidade por pauta de acordo com Gil (2009, p. 64), por se basear em pontos de interesse que o entrevistador vai explorando durante a entrevista. Tem por objetivo a descrição das vantagens e desvantagens no processo de sucessão familiar da referida empresa.

A empresa LP Ferramentas Agrícolas é consolidada como uma empresa familiar conforme citação de Lodi (1998), onde a referida empresa mantém sua história e origem vinculadas ao nome da família que a controla por quatro gerações. Possui atualmente 80 funcionários, sendo destes apenas 5 (cinco) pertencentes a família, 4 (quatro) sucessores e 1 (um) sucedido.

Iniciou sua atividade no ano de 1903 com uma pequena fábrica de ferraduras, com o jovem Luiz Prest (daí o nome LP). Por volta de 1937, com a chegada da ferrovia e mais tarde com os automóveis, a venda de ferraduras foi se reduzindo gradativamente. A partir deste evento, a LP diversificou suas atividades, passando a produzir ferramentas agrícolas, principalmente foices. No ano seguinte, Luiz Prest buscou novo mercado, instalando uma filial da empresa em Colatina-ES, onde permaneceu até 1943, retornando para fábrica matriz. Durante este período, os seus filhos Ferdinando Prest e Flores Prest (2ª geração da empresa) assumiram a administração da matriz.

Após falecimento de Luiz Prest, a empresa passou a ser de um único herdeiro, Flores Prest, que não se mostrou interessado pelos negócios do pai, então vendeu suas ações ao seu irmão Ferdinando Prest. Ferdinando casou-se em Araguaia, onde sempre residiu com sua esposa, criando seus filhos e educando-os dentro dos valores morais e éticos, respeitando e valorizando a família com base emocional e estrutural.

Administrando a fábrica fundada por seu pai, Ferdinando desde cedo mostrou ser um homem inquieto, sempre em busca de novas oportunidades, empreendedor, com muito trabalho e determinação transformou a empresa em destaque nacional. Com muita sabedoria teve a preocupação de preparar seus filhos para dar continuidade aos negócios. Com seis filhos, apenas um teve interesse em continuar com o negócio da família. Todos os seus seis filhos tiveram a mesma oportunidade, inclusive formação superior. Porém, após os estudos, o único filho que retornou foi Carlos Alberto Prest, a terceira geração no comando da empresa familiar. Ferdinando permaneceu na empresa até 1978 tendo a preocupação de preparar seu

filho mais velho para levar adiante seu legado. A partir do mesmo ano, seu filho Carlos A. Prest assumiu definitivamente a gestão da empresa comprando as ações dos demais irmãos e dando continuidade aos negócios.

Após 110 anos de mercado, a empresa é gerida pela 4ª geração junto com atual sucedido, o Sr. Carlos A. Prest. Carlos teve 5 filhos, destes, 4 homens permanecem unidos e dedicados ao negócio da família ocupando os cargos de gestão da empresa e 1 filha segue profissão fora da empresa.

Nas entrevistas realizadas no dia 19 de abril de 2013, os entrevistados relataram os importantes atos que seguiram para alcançar êxito na 3ª sucessão familiar. A LP é representada por seus quatro sócios herdeiros que são responsáveis por sua gestão. Como descrito a seguir: a) primeiro sócio: Marcos Aurélio Prest Filho mais velho representante da empresa e nas áreas de finanças e RH; b) segundo sócio: Leonardo Prest responsável pelas vendas e clientes; c) terceiro sócio: Leandro Prest responsável pelas vendas e clientes; d) quarto sócio: Carlos Eduardo Prest responsável pela área de produção.

Também conta com o apoio do pai o Sr. Carlos A Prest, considerado pelos filhos como um proprietário conselheiro. Em entrevista individual com o atual sucedido e seus quatro filhos, foi possível compreender a organização do trabalho e da delegação de decisões administrativas, onde a cúpula administrativa é formada por eles, tendo como representante geral da empresa o seu filho mais velho.

A quarta geração participa ativamente na administração da empresa, caracterizando o modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997, p.6) citado neste trabalho, onde os sucessores ocupam a posição de número 7, são gestores, sócios e familiares.

Na entrevista todos os participantes dizem tratar o processo de sucessão com muita seriedade, pois representa a continuidade da empresa e o legado da família. Para o sucedido a empresa tem grande importância também para muitas famílias da região, pois gera 80 empregos diretos. Os quatro sócios informaram que houve um intenso planejamento para a sucessão, sem o auxílio de profissionais externos. O Sr. Carlos

teve a preocupação de planejar e orientar todos os seus filhos para a execução do processo. Esse relato confirma o que foi citado por Lodi (1993, P. 7), “a sucessão é determinada pela maneira de como os pais educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza”. Em trecho da entrevista, o Sr. Carlos conta que “[...] a transição ocorreu da melhor forma possível, tudo conforme planejado no tempo necessário [...] a sucessão familiar não prejudicou o desempenho da empresa, sendo que os negócios da família estão se ampliando [...]”.

Em relação às dificuldades do processo sucessório, os entrevistados, informaram a inexistência de conflitos entre eles, e a justificativa para a inexistência de conflitos é a inserção dos filhos na empresa desde a infância e a forma de educação realizada pelo o sucedido, o Sr. Carlos. Neste assunto, o filho mais velho comenta a atitude do seu pai, dizendo “meu pai teve muito cuidado com a nossa relação familiar, educando-nos para que não ocorressem atritos na sucessão [...] não tendo disputa pelo poder”.

Os entrevistados também foram questionados sobre as vantagens e desvantagens na realização da sucessão familiar. Mediante questionamento, não relataram nenhuma desvantagem. Porém, durante a entrevista foi dito que nenhum dos filhos gestores tem preparo acadêmico, e, recursos humanos sem qualificação é citado por Lener (1996, p.153) *apud* Moreira Jr. e Bortolini Neto (2007, p.11) como uma das desvantagens do processo sucessório. Diante disto, foi sugerido ao sucedido, a melhor qualificação de seus sucessores, porém o Sr. Carlos nos informou que seus filhos no momento não pensam nesta possibilidade, devido ao tempo e a idade. Assim sendo foi sugerida a profissionalização com pessoas externas à empresa, o Sr. Carlos nos disse que a profissionalização já é uma possibilidade pensada por todos.

Com referência às vantagens, foram citadas as seguintes: A união e a dedicação da família à organização; filhos com maturidade para assumirem as responsabilidades que os cargos requerem e a continuidade da gestão familiar. Vantagens que também são identificadas em estudo teórico segundo Oliveira (2006, p.15).

Justificando as vantagens, o Sr. Carlos exemplifica com a atitude do seu filho mais novo “[...] o meu filho caçula foi o que mais me chamou atenção, por atitude própria, se inseriu em meio à produção, começou trabalhando no serviço mais cansativo da empresa sem medir esforços [...] o sucesso vem da equipe a qual eu tenho meus filhos. A minha família é muito unida, e com isto não vejo desvantagens, pelo contrário, só vantagem”.

Um fato que é preocupante para a família, é o ambiente empresarial futuro, pois o atual está em constante mudança. Novas formas de conquistar o mercado vêm sendo utilizado pelas empresas concorrentes para a captação e satisfação do cliente. Desta forma, os atuais gestores já se preocupam com o planejamento para a profissionalização da empresa.

Ao analisar este estudo de caso, verificou-se a preocupação do sucedido com o planejamento sucessório familiar e com o futuro da empresa. O planejamento deste processo foi bem elaborado e aplicado. Com muito orgulho o Sr. Carlos diz que seus filhos fazem o que gostam, todos foram bem instruídos para a vida profissional. Destaca-se neste estudo a importância do tempo para a execução do processo que foi longo. E em resposta à preocupação com o fator mudança ambiental, foi sugerido aos sucessores fazerem cursos para que venham a ser especialistas nas suas áreas de atuação. Na empresa estudada, os gestores até o momento não identificaram desvantagens na sucessão familiar, em contrapartida identificam importantes vantagens, o que é justificado pelo sucesso desta 3ª transição. Foi possível constatar pontos que demonstraram a união, o respeito e relações de poder e confiança plena entre os familiares desta empresa.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A conclusão deste trabalho mostra que o êxito do processo sucessório depende em primeiro lugar da dedicação e motivação emocional dos familiares. Ao se estudar o processo sucessório de uma empresa familiar e os conceitos que abrangem esta área, nota-se a relevância e a diversificação deste assunto. A empresa familiar exige

de seus proprietários muita dedicação e esforço, porque a sua gestão é dificultada por atritos entre os membros da família, pela falta de qualificação de seus funcionários, por decisões emocionais onde parentes assumem cargos sem a devida qualificação, a dificuldade na descentralização, onde o proprietário não consegue delegar poderes a outros. Para contrabalancear estes pontos negativos, também encontramos diversos aspectos positivos como a lealdade e a dedicação, permanência da cultura e valores e o principal que é o amor à família.

Este estudo foi realizado em uma empresa familiar com 110 anos de existência que é administrada pela 4ª geração. O sucedido e seus quatro filhos trabalham na gestão da empresa, assim reafirmando a característica da empresa como familiar. Pode-se dizer que a empresa não vem enfrentando problemas sérios que comprometam a sociedade, pois além de prevalecer o diálogo e o respeito entre os irmãos, estes buscam conciliar a vida empresarial com a pessoal.

Com relação ao processo de sucessão familiar, a empresa até o momento obtém êxito, mas corre riscos futuros devido a falta de profissionalização da gestão. Em resposta ao problema de pesquisa, vimos que a empresa possui forte vínculo familiar, se preparou desde cedo para a sucessão, apresentando importantes vantagens e ausência de desvantagens na mencionada sucessão de acordo com afirmativa dos sucessores.

## 7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Camila Xavier Malta. **Empresas familiares e o processo sucessório**. Brasília, 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 2003.

BORGES, Paula Martins. **Empresa x Família: a influência dos laços afetivos no processo sucessório**. Rio de Janeiro 2010.

CASILLAS, José Carlos Bueno; DÍAZ, Carmen Fernández, VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.



DUPAS, G et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. Criciúma, 2006.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

GLUCK, Jaqueline. **Passando o bastão: os desafios da sucessão familiar**. 2011. On.line. disponível em: <<http://www.pr.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=722&cod=11667104>>. Acesso em: 19 mai. 2013.

JESUS, Marcos Junio F de; MACHADO, Hilka Vier; JESUS, Anderson F. **Sucessão Familiar: um estudo de caso no setor de turismo**. Parana: Univali, 2009.

LANSBERG, E. M et al. **Geração para geração: ciclos de negócios de vida da família**. Nova York: Prentice Hall, 1996.

LEONE, N. **Sucessão na empresa familiar**. Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João B. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Daniela Forgiarini et al. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresaria**. Porto Alegre: Meridional, 2008.

PRADO, Andressa de Faria et al. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: Monografia 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

### **Apêndice A - Roteiro de entrevista**

- 1- Data:
- 2- Nome:
- 3- Função:
- 4- Formação acadêmica:
- 5- Grau parentesco:
- 6- Como surgiu a empresa?
- 7- Como ocorreu o processo de sucessão?
- 8- Houve algum tipo de treinamento?

Em caso afirmativo: como ocorreu? Qual sua opinião de como foi aplicado o treinamento?

Em caso negativo: não houve preocupação a falta do treinamento? Pode-se apontar falhas na inexistência do treinamento?

- 9- Qual motivo levou a empresa passar pelo processo de sucessão?
- 10-Enfrentou alguma dificuldade no processo de sucessão?
- 11-Como é a sua relação com a família e empresa?

- 12-O processo sucessório foi visto como uma situação natural a ser enfrentada?
- 13-Quais as principais vantagens da sucessão familiar?
- 14-Quais as principais desvantagens da sucessão familiar?