

ANÁLISE DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS DE SÃO LUDGERO-SC

Rhuana Buss¹
João Batista da Silva²

RESUMO

Muitos pesquisadores e profissionais dizem que um dos mais significativos fatores que determinam a continuidade da empresa familiar de uma geração para a próxima é o planejamento do processo de sucessão é planejado. Apesar das razões racionais para o planejamento de sucessão, a literatura sugere que a sucessão da liderança ou do comando raramente é planejada pelas empresas familiares. O objetivo deste estudo foi analisar a gestão de uma empresa familiar do segmento de comércio de lubrificantes e combustíveis do município de São Ludgero, SC, que já passou por um processo de sucessão, como forma de verificar como a mesma está se preparando para o próximo processo de sucessão. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, com base em pesquisa bibliográfica e de campo. Concluiu-se que, na empresa, a primeira troca de comando transcorreu-se de forma pacífica e natural. No entanto, ainda não há preocupação quanto à próxima sucessão, que deve ser planejada, organizada e de comum acordo com os demais membros. Para tanto, o trabalho sugeriu um plano de sucessão, a administração profissional e também o modelo de governança corporativa, como parte dos esforços para que a empresa planeje a sucessão futura e, desse modo, garanta a sua perenidade.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Planejamento de Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar é uma organização cuja propriedade e gestão estão concentradas em uma família, com, pelo menos, um membro familiar no comando e um outro que está sendo preparado ou considerado para eventual liderança (LEMOS, 2003).

No entanto, uma das características negativas mais marcantes das empresas familiares é que muitas delas não conseguem ser sustentável no longo prazo. Na verdade, cerca de dois a três quartos das empresas familiares vão à falência ou são vendidas durante o seu próprio mandato ou comando. Apenas de 5% a 15% continuam na terceira geração nas mãos dos descendentes do(s) fundador(es) (OLIVEIRA; CRUZ; PEREIRA, 2013).

Isso ocorre principalmente devido à má gestão por parte do herdeiro, que nesses casos não se encontrava preparado para assumir o comando. Devido a isso, a falta do planejamento da sucessão é um fator que causa um profundo impacto para a continuidade dessas organizações.

Pesquisadores têm caracterizado a sucessão como um processo e não um evento.

¹Graduanda em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior. E-mail: rhuabuss@hotmail.com
²Professor orientador, MSc, UNESC. E-mail: jbs@unesc.net

Além disso, quando se trata de sucessão, muitos fundadores ou atuais gestores freqüentemente desenvolvem um conjunto complexo de racionalizações e compromissos que os impedem de se engajar no planejamento de sucessão, pois têm sentimentos ambivalentes em direção à sucessão ou inadvertidamente buscam retardar ou sabotar esse processo (OLIVEIRA; CRUZ; PEREIRA, 2013).

Com base nisso, este trabalho buscou analisar a gestão de uma empresa familiar do segmento de comércio de lubrificantes e combustíveis do município de São Ludgero, SC, que já passou por um processo de sucessão, como forma de verificar como a mesma está se preparando para o próximo processo de sucessão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são a espinha dorsal de muitas economias ao redor do mundo. Sua sustentabilidade é fundamental para o crescimento econômico global. Algumas das maiores empresas do mundo, incluindo o Wal-Mart, Ford, Carrefour, BMW, Samsung e Motorola, são empresas familiares (LEMOS, 2003).

Pode-se encontrar empresas familiares em todo o mundo com diferentes setores e sistemas operacionais. Várias definições que descrevem um negócio de família, e cada definição retrata os negócios da família de forma diferente (FREITAS; FREZZA (2005).

As empresas familiares em termos simples são empresas que são inteiramente de propriedade de membros de uma única família e podem variar em tamanho de uma pequena loja da esquina para uma grande empresa multinacional (FREITAS; FREZZA (2005).

Empresas familiares podem ser conceituadas como um negócio regido ou geridos por uma sociedade sustentável, potencialmente intergeracional, realizado por membros de uma mesma família ou um pequeno número de famílias (FREITAS; BARTH, 2005).

Na definição de Leone (2005, p. 9):

Caracteriza empresa familiar a observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário.

As empresas familiares são definidas como sendo aquelas que se caracterizam pela existência de relações entre a mesma família, que não se restringem ao contexto da gestão, posto que envolvem especialmente o cenário da propriedade em relação à influência

dos familiares na condução e gestão dos negócios (OLIVEIRA; CRUZ; PEREIRA, 2013).

Neste contexto, muitos estudiosos têm tentado definir empresas familiares, e têm focado principalmente em distinguir empresas familiares de outras empresas. No entanto, nenhuma destas definições parece ter ganhado reconhecimento ou aprovação generalizada. A maioria das definições parecem centrar-se sobre o papel vital da família em termos de determinar os métodos de gestão e de controle utilizados no negócio (JESUS, 2009).

Frente a isso, tem crescido o entendimento que a definição de empresa familiar não pode limitar-se a critérios demográficos, ou seja, número de membros da família que trabalham ou o percentual de participação dos membros da família no negócio, uma vez que não captam o verdadeiro significado de negócio familiar. Outros fatores, como intenção, envolvimento e influência também estão se tornando cada vez mais importantes ao definir se uma empresa é um negócio de família ou não (ADACHI, 2008).

Vários estudos têm mostrado que as empresas familiares superam as organizações não-familiares em termos de vendas, lucros e outras medidas de crescimento (LEONE, 2005).

As empresas familiares desempenham um papel vital na economia, não só através das suas contribuições de negócios, mas também pela criação de um ambiente de investimento aberto, seguro e transparente (JESUS, 2009).

2.2 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

O conhecimento do ciclo de vida que a empresa ocupa nos vários estágios de sua vida, pode proporcionar uma visão das decisões críticas e dos problemas enfrentados por empresas familiares. Existe um corpo de pesquisa empírica que explica o conceito de ciclos de vida, como uma abordagem para analisar as transições nas organizações. A visão sobre o ciclo de vida das organizações pode proporcionar o conhecimento para estruturar a organização, para verificar os procedimentos e os sistemas de formalização e revisão das prioridades do negócio (LEMOS, 2003).

Com referência específica às empresas familiares, existe um modelo de ciclo de vida de cinco estágios para analisar as transições em empresas familiares (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

No primeiro estágio (fase de existência) o foco dos negócios da família está em viabilidade. Nesse estágio, toda a gestão do negócio está nas mãos de uma pessoa (o fundador), que é responsável por toda a empresa. Na segunda etapa (sobrevivência,) a empresa centra-se no crescimento e na geração de receita suficiente para sustentar o negócio.

Gestão e poder são muitas vezes compartilhados nesta fase como mais membros da família (ou não-familiares). A terceira fase (de sucesso) caracteriza-se por formalização do negócio e de seus processos e controle através de normas burocráticas. Durante esta fase, o negócio da família cresce e diversifica o uso de estratégias específicas de crescimento. A fase quatro (renovação) é definida como o período em que a empresa se esforça para o crescimento. A fase final (declínio) é caracterizada pelos membros se tornando mais preocupados com as metas pessoais do que com os objetivos do negócio (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Na teoria de Petry e Nascimento (2009), como a empresa cresce, surge a necessidade da introdução de vários níveis de gestão, pois a capacidade do empreendedor para gerenciar sozinho em áreas de crescimento começa a se tornar problemática. Uma vez que isto ocorre, os processos cognitivos do empresário passam por mudanças como as tarefas de gestão da mudança e como as capacidades gerenciais são desenvolvidas. Durante esta fase as mudanças nos processos de pensamento do empresário, se reflete no comportamento que se relaciona diretamente com a estrutura organizacional e as estratégias.

O desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar pode ser descrito com base em três fases inter-relacionadas, nomeadamente crescimento formativo, crescimento normativo e crescimento integrador. O crescimento é normalmente de curta duração e altamente conceitual durante a fase formativa. É nesta fase que as regras são estabelecidas para o crescimento. Durante a fase seguinte (normativo de crescimento), o crescimento pode ser mantido durante um certo número de anos. O ciclo é dinâmico e aumenta a complexidade quando se aproxima da fase de crescimento integrativo. As regras antigas terão sido substituídas por novas regras cada vez mais claras (VIDIGAL, 2006).

Outra teoria para explicar o ciclo de vida das empresas familiares utiliza uma abordagem para avaliar a evolução dos negócios da família sob perspectivas de propriedade e gestão. Este modelo apresenta as diversas interações que ocorrem em empresas familiares que consistem de três conceitos inter-relacionados, ou seja, negócio, propriedade e família como três subsistemas que integram ao longo do tempo, a que chamavam o modelo dos três círculos. Este modelo fornece um quadro abrangente e integrado para avaliar a interação entre o ciclo de vida dos negócios da família, a própria família, e aspectos de propriedade (GERSICK, 2007).

Em essência, o negócio da família é um conjunto de três círculos, que se sobrepõem (total ou parcialmente) a empresa, família e gestão de negócios. Este modelo fornece um quadro abrangente e integrado para avaliar a interação entre o ciclo de vida dos negócios da família, a própria família, e aspectos de propriedade. O desenvolvimento da

família compreende várias fases desde a etapa inicial à próxima geração para entrar no ramo (onde as duas gerações estão trabalhando em conjunto) e irá parar, eventualmente, numa fase em que o membro fundador entrega o negócio por completo (GERSICK, 2007).

O modelo dos três círculos enquadram os membros da empresa familiar em sete modalidades, de acordo com Gersick, (2007): 1) membros da família que não possuem nenhuma participação acionária ou participam da administração; 2) membros que detêm participação acionária, mas não são integrantes da família e não trabalham na empresa; 3) pessoas que atuam na empresa, porém não detêm participação acionária e nem compõem a família; 4) membros da família proprietária, mas que não integram o corpo administrativo da organização; 5) acionistas e profissionais na empresa, contudo não integram a família; 6) gestores da família, porém sem participação de propriedade da família e 7) integrantes familiares, proprietários e também participam da administração da empresa.

Os estágios de desenvolvimento da dimensão propriedade começa quando o proprietário ainda está no controle total do negócio e toma todas as decisões unilateralmente. Em seguida, evolui para uma fase onde os irmãos entram no negócio e a tomada de decisão ocorre por meio de parcerias. A fase seguinte é quando membros da família e/ou particulares são introduzidos na gestão da empresa, e a tomada de decisões torna-se efetivamente compartilhada (GERSICK, 2007).

2.3 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Visões tradicionais sobre a sustentabilidade das empresas familiares têm focado a atenção para a inter-relação importante entre a propriedade, sucessão e gestão. O sucesso das empresas familiares repousa sobre a integração bem sucedida destes três elementos (GERSICK, 2007).

Existem muitas empresas de sucesso. No entanto, quando o fundador deixa o comando, o êxito dessas organizações decresce ou as mesmas acabam indo à falência. Existem milhares de razões pelas quais as organizações falham, mas em empresas de controle familiar, a razão mais casual é incompetência ou despreparo dos sucessores, além de planos de sucessão mal feitos ou inexistentes, estratégias mal definidas e concorrência ou rivalidades de familiares pelo poder. Contudo, o processo de sucessão é a chave para a sobrevivência da empresa familiar (LEMOS, 2003).

No contexto das empresas familiares, a problemática associada à sucessão é um fator reconhecido, tanto na teoria, como na prática, como uma das fases mais delicadas pelas

quais passa uma empresa deste tipo. Na grande maioria dos casos, o momento da sucessão torna-se um motivo deflagrador de crises no âmbito da uma organização, fazendo com que haja postergação do processo sucessório (OLIVEIRA; CRUZ; PEREIRA, 2013).

Sobre a definição de sucessão, muitos autores fornecem sua contribuição, muitas vezes com elementos comuns, tais como passagem da administração, troca de comando, transferência de poder, entre outros. Em certos casos, não é apenas a idade do empresário que motiva a entrega ou venda da empresa. Outros fatores e motivos e as mudanças das condições de mercado também influenciam a decisão da troca de comando (FREITAS; FREZZA (2005).

As preocupações sobre a sucessão em empresas familiares não é uma preocupação sem causa de acordo com muitos casos já conhecidos. Estima-se que 30% das empresas familiares passam para a próxima geração, e apenas 13% destas companhias permanecem na propriedade da família através de três gerações. Esta taxa é ainda pior no caso da quarta geração. 4% delas permanecem para a quarta geração para a família. A taxa de empresas que sobrevivem após a terceira geração é 13% (ARAÚJO *et al*, 2013).

Um estudo analisou a taxa de empresas familiares de primeira, segunda e terceira geração e aquelas que não estão em propriedade da família em 16 países. De acordo os resultados, as maiores taxas de empresas familiares de segunda geração está na Bélgica (55%), Itália (48%), na Finlândia (44%) e nos EUA (40%). As maiores taxas de empresas familiares de terceira geração está na Alemanha (34%), Finlândia (24%), Reino Unido (23%), Itália (22%) e nos EUA (20%) (ARAÚJO *et al*, 2013).

A maioria dos empresários que lida com problemas de sucessão é devido a sua idade avançada, seguidos pelos que estão cansados de trabalhar e pelos que não são mais capazes de operar a empresa com fins lucrativos (FREITAS; BARTH, 2005).

A fase da sucessão é geralmente descrita como crítica para as organizações familiares, de forma especial quando a mesma não é planejada. Na lista das dificuldades e conflitos existentes nesse momento, pode-se incluir, conforme descrito por Oliveira; Cruz e Pereira (2013): a) Questões de ordem pessoal, familiar e profissional dos que estão se retirando do comando dos negócios; b) Problemas relacionados à escolha do novo comando ou sucessor; c) Dificuldades relativas ao processo de forma inesperada ou súbita e, muitas vezes, traumático para a empresa e família e c) Conflitos familiares, inexperiência do sucessor, eventual falta de preparação e outros problemas.

No momento da sucessão, os resultados geralmente podem levar a crises de gestão e de ordem financeira, o que potencialmente ameaça a continuidade da organização, bem como leva a rupturas entre membros familiares. Isso tudo também leva a implicações

relevantes para os que atuam no cotidiano da família (OLIVEIRA; CRUZ; PEREIRA, 2013).

Dentro desse contexto, Oliveira, Cruz e Pereira (2013, p. 03) afirmam:

A sucessão envolve, então, múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado quando tal processo se aproxima, dado que o afastamento do predecessor das atividades de gestão requer ações cuidadosas, tanto para auxiliar o sucedido nesse difícil momento de desligamento quanto para construir um ambiente no qual o sucessor possa assumir completamente o cargo, desempenhar seu trabalho e conquistar sua legitimidade. Nesse sentido, o planejamento sucessório e a profissionalização surgem como práticas capazes de nortear a família e a empresa, bem como de minimizar conflitos.

Desse modo, a razão de falhas na sucessão é, principalmente, a falta de planejamento e preparativos para a troca de comando (ARAÚJO *et al*, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a classificação de Vergara (2009), em relação aos fins de investigação, este estudo pode ser considerado como uma pesquisa descritiva.

As pesquisas descritivas caracterizam-se pela descrição de especificidades, características e particularidades de um fenômeno da forma com que os mesmos ocorrem, sem a interferência do pesquisador para a ocorrência dos mesmos (como acontece, por exemplo, nas pesquisas de laboratório ou experimental) (DIEHL; TATIM 2004, p. 48-49).

Em termos de meios de investigação, ainda segundo o critério proposto por Vergara (2009), a pesquisa é do tipo bibliográfica e estudo de caso.

O estudo foi realizado em um posto de combustíveis, localizado na cidade de São Ludgero, SC. Por ser um estudo de caso, não possui população, tampouco necessita de cálculo amostral.

Para a realização do estudo, foram considerados dados primários e secundários. Os dados primários para este estudo foram coletados por meio de conversas e relatos dos gestores e outros membros da composição acionária da empresa. Já os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental.

Para a análise dos dados oriundos das fontes primárias e secundárias, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois neste caso, as informações obtidas não são alvo de estatísticas, somas ou mensurações matemáticas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA: DA FUNDAÇÃO À MORTE DO FUNDADOR

A empresa encontra-se localizada no município de São Ludgero, SC. A cidade iniciou sua colonização a partir da chegada das primeiras famílias de imigrantes alemães, oriundos da região de Westphalia, no ano de 1870. A instalação oficial foi em 12 de junho de 1962 (SEBRAE, 2012).

Foi dentro desse contexto, que por volta do final dos anos de 1960, a necessidade de trazer combustível para o município de São Ludgero mobilizou quatro moradores: Adolfo Henrique Buss, seu filho, Mario Adolfo Buss, Henrique Watekemper e Humberto Hobold. No início, os mesmos traziam o material de Itajaí – SC em um tambor de 200 litros para servir à população. No local de venda, não havia bomba e funcionava junto a um galpão com uma borracharia. Posteriormente, foi adquirida a primeira bomba. Essa época não tem data precisa, mas antecede a 1960. Adolfo e Mário (pai e filho) trabalhavam na empresa.

No ano de 1962, ocorreu a separação da sociedade. Mário e Adolfo compraram a parte dos outros sócios. Como Adolfo possuía um outro empreendimento (fábrica de velas), ele deixou para seu filho a responsabilidade de conduzir o posto de combustível, passando também a propriedade do negócio.

Já casado e praticamente tocando o negócio sozinho, Mário Buss foi ampliando o empreendimento aos poucos. Com o passar dos anos, derrubou o galpão da borracharia e foi modificando a estrutura, e posteriormente construiu um escritório e a cobertura.

Mário Buss teve 5 filhos: Valmíria, Valdir, Vanda, Volnei e Rosemeri. Todos ajudavam no posto, mas o filho mais velho, Valdir, começou desde pequeno. Aos sete anos, ele já atendia os caminhões na madrugada. Quem precisava abastecer em outro horário ia até a casa da família, que ficava perto, e solicitava o atendimento. Com passar do tempo, Valdir chegou a dormir numa cama improvisada no fundo do escritório para poder atender aos clientes em horários em que o posto já estava fechado.

No ano de 1978, novamente houve reformas. Foi construído um bar ao lado do escritório. Quem trabalhava no estabelecimento era a esposa de Mario, Ana Gesing Buss. A família passou a morar em um apartamento em cima da empresa.

Com o passar dos anos Valdir, já adulto, começou a tomar conta do posto praticamente sozinho, pois Mário não se dedicava mais tanto à empresa. Em 1990, ele veio a falecer, aos 59 anos, vítima de um infarto do miocárdio fulminante.

4.2 A TROCA DE COMANDO

Com a morte inesperada do fundador, Valdir Buss, o filho mais velho, continuou na direção da empresa. Porém, o posto também era herança de seu irmão, Volnei, pois houve a divisão da herança anteriormente à morte do genitor. As outras três filhas não tiveram direito, pois foi acordado que a parte das mesmas seria o custeio de seus estudos, em curso de graduação. A sociedade, então, ficou composta pelos dois irmãos, Valdir e Volnei, em usufruto da mãe, Ana.

Valdir, que anteriormente desenvolvia paralelamente a tarefa de motorista de um caminhão-tanque de sua propriedade, largou a função e passou a se dedicar somente ao comando do posto. No ano de 1992, Volnei, o outro herdeiro, após contrair matrimônio, também passa a atuar na empresa.

Valdir tem três filhas. Todas trabalham no posto. Já Volnei possui dois filhos menores.

Atualmente, Valdir é responsável pela abertura do posto, pela parte financeira e auxilia no caixa. Duas de suas filhas trabalham no caixa e ajudam na parte financeira e contábil. A outra filha atua no caixa apenas na parte noturna, pois trabalha em cargo comissionado na Prefeitura Municipal.

Volnei é responsável pelos funcionários e compras. Também trabalha no caixa quando necessário.

As decisões são tomadas em consenso através dos dois sócios.

Hoje, o posto trabalha com serviços de troca de óleo, lavação e conveniência, com um mix aproximado de 1.000 produtos. Possui 06 bombas com a Bandeira Ipiranga. Além dos membros da família, tem 8 funcionários para atendimento externo e uma funcionária para limpeza e serviços gerais.

A área construída é de 1.200 m². O posto trabalha todos os dias da semana, com horário de funcionamento das 6:00 às 21:00h. Aos domingos e feriados, das 8 às 12h e das 13:30 às 20h.

Na empresa, não há planejamento da sucessão futura, posto que não existe planejamento formal que busquem detalhar e conduzir o próximo processo de troca de comando na empresa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização estudada pode ser considerada como uma empresa familiar, conforme a definição de Leone (2005, p. 9):

Caracteriza empresa familiar a observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário.

Além disso, Oliveira; Cruz e Pereira (2013) afirmam que as empresas familiares são definidas como sendo aquelas que se caracterizam pela existência de relações entre a mesma e uma família, que não se restringem ao contexto da gestão, posto que envolvem especialmente o cenário da propriedade em relação à influência dos familiares em relação a condução e gestão dos negócios.

Além disso, outro dado que caracteriza a empresa como familiar é o fato de ser microempresa, pois conforme Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007), o certo é que as empresas familiares no Brasil em sua maioria são de micro e pequeno porte, e atuam basicamente na prestação de serviços, no setor comercial e nos negócios agropecuários.

Em relação à primeira troca de comando, identifica-se que o fundador permaneceu à frente da empresa por mais de 30 anos, mesmo que nos últimos tempos de sua vida, já delegava essa função ao filho, que assumiu o negócio de maneira inesperada, não planejada no momento. Isso confirma os achados da literatura que afirmam que o motivo principal que leva à sucessão em empresas familiares, principalmente para a segunda geração, é devido a fatores compulsórios, seja decorrente de falecimento ou problemas de saúde.

Outro achado confirmado é o fato do sucessor ser do sexo masculino. Conforme Floriani e Rodrigues (2009), nas empresas familiares, existe o predomínio de membros da família do sexo masculino assumirem o comando, devido ao fator de que a sucessão é uma forma de representar a continuidade do nome da família ligado à empresa. Por isso, de forma geral, o nome do herdeiro perpetua o nome e o poder da família com a sucessão.

Nesse sentido, a sucessão refere-se à troca de comando, na qual o dirigente atual passa a liderança para um ou mais herdeiros. É um dos fatores mais cruciais e conturbados para as empresas familiares, principalmente nos casos em que essa é inesperada, como ocorreu na organização estudada.

No contexto das empresas familiares, a problemática associada à sucessão é um fator reconhecido, tanto na teoria, como na prática, como uma das fases mais delicadas pelas

quais passa uma empresa deste tipo. Na grande maioria dos casos, o momento da sucessão torna-se um motivo deflagrador de crises no âmbito da uma organização, fazendo com que haja postergação do processo sucessório (OLIVEIRA; CRUZ; PEREIRA, 2013).

A fase da sucessão é geralmente descrita como crítica para as organizações familiares, de forma especial quando a mesma não é planejada. Na lista das dificuldades e conflitos existentes nesse momento, pode-se incluir, conforme descrito por Oliveira; Cruz e Pereira (2013): Questões de ordem pessoal, familiar e profissional dos que estão se retirando do comando dos negócios; Problemas relacionados à escolha do novo comando ou sucessor; Dificuldades relativas ao processo de forma inesperada ou súbita e, muitas vezes, traumático para a empresa e família e Conflitos familiares, inexperiência do sucessor, eventual falta de preparação.

No entanto, apesar da troca de comando ser apontada como um momento crítico para as empresas familiares, na empresa em estudo a sucessão ocorreu de forma tranquila, sem maiores problemas, pois o filho sucessor naturalmente assumiu o comando, pelo fato de ser o único membro da família ligado ao negócio, ao qual se dedicava desde a idade de sete anos, o que o fez garantir-lhe o perfil ideal para assumir a organização.

Para Lemos (2003), em diversos casos, um dos principais fatores que levam aos conflitos no processo de sucessão das empresas familiares, é a falta de um perfil prévio bem definido acerca do potencial sucessor, gerando competição por parte dos membros da família que pretendem ou que intencionam tomar o comando. Na empresa em estudo, o conhecimento desse perfil já sólido, ou seja, de estar suficientemente preparado, pode ter sido um dos motivos da transição de comando ter ocorrido sem disputas e rivalidades.

Contudo, foi verificado que, no primeiro momento, conforme descrito por Bayad e Barbot (2002), a sucessão ocorrida foi apenas a gerencial, com a posterior transmissão de patrimônio, ficando este de posse dos dois filhos do sucedido. Mesmo assim, não houve registro de conflitos por parte dos sucessores na empresa em estudo.

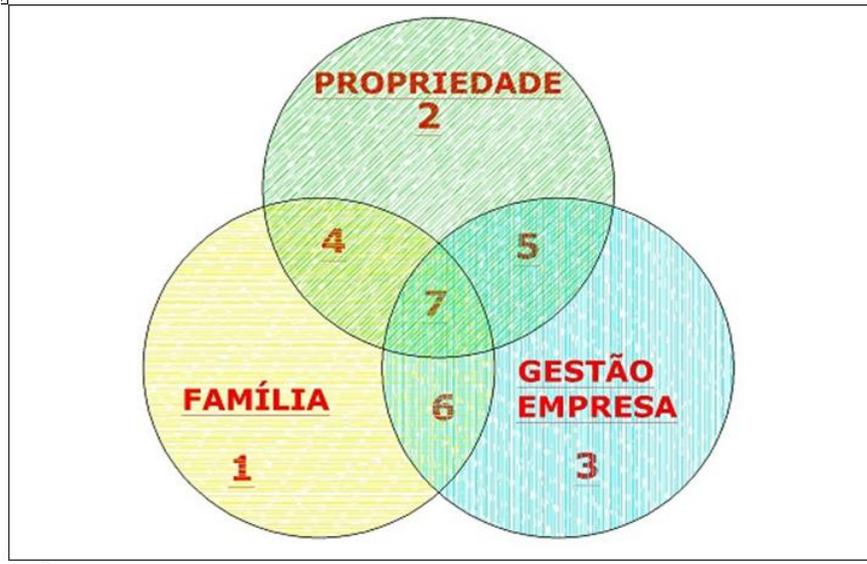
No que se refere à gestão atual, identifica-se que os sucessores continuam mantendo a gestão de ordem familiar, inclusive com a inserção de outros familiares na condução do negócio.

Isso porque, foi verificado que as três filhas do sucessor inicial estão envolvidas profissional e diretamente no negócio, embora os cargos de gerência financeira e operacional encontram-se a cargo dos dois irmãos proprietários. Sendo assim, atualmente cinco membros da família encontram-se atuando na empresa. No entanto, este número tende a aumentar nos próximos anos, considerando-se que os dois filhos do segundo sucessor atingirão a idade de

poder trabalhar e inevitavelmente serão inseridos no negócio.

Por meio desta realidade atual, pode-se aplicar o modelo dos três círculos apresentado por Gersick (2007), para o qual, em essência, o negócio da família é um conjunto de três círculos, que se sobrepõem (total ou parcialmente) a empresa, família e gestão de negócios. Dessa forma, mediante este modelo, representado na Figura 1, torna-se possível identificar como se encontra a função de cada membro familiar ligado ao negócio em estudo.

FIGURA 1: Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick (2007, p.6).

Com base na realidade e gestão atual na empresa em estudo, pode-se identificar a seguinte situação: No **setor 1**, encontram-se os membros da família que não possuem nenhuma participação acionária ou participam da administração, que na empresa em estudo são: mãe dos proprietários, esposas e os dois filhos menores do segundo sucessor; No **setor 2 devem ser alocados** os membros que detêm participação acionária, mas não são integrantes da família e não trabalham na empresa. Na empresa em estudo, não há membros verificados neste setor, tendo em vista que todos os acionistas também são gestores e membros da família proprietária; No **setor 3**, encontram-se as pessoas que atuam na empresa, porém não detêm participação acionária e nem compõem a família. Na empresa em estudo, podem ser verificados os oito funcionários neste setor; No **setor 4**, encontram-se os membros da família proprietária, mas que não integram o corpo administrativo da organização. Nesse caso, na empresa em estudo, são alocadas as três filhas do primeiro sucessor, que atuam na empresa em funções operacionais (caixa e auxiliares dos administradores); No **setor 5**, encontram-se acionistas e profissionais na empresa, contudo não integram a família. Na empresa em estudo, não há membros a serem alocados neste setor, tendo em vista que todos os acionistas e profissionais são membros da família; No **setor 6**, encontram-se gestores da família, porém

sem participação de propriedade da família. Neste caso, na organização em estudo, também não há membros a serem alocados, pois todos os gestores tem participação na propriedade da empresa e No **setor 7**, encontram-se os integrantes familiares, proprietários e também participam da administração da empresa. Na empresa em estudo, são alocados neste caso os dois irmãos proprietários.

A análise do modelo de gestão familiar com base nos três círculos de Gersick (2007) evidenciam-se que em muitos níveis, não há membros a serem alocados, devido ao tamanho da família e a empresa ser enquadrada como de pequeno porte, representando por isso baixa complexidade na estrutura e numa forma de gestão enxuta. Além disso, evidencia-se que além dos cinco membros que já atuam, possivelmente a organização irá receber mais dois, os filhos do segundo sucessor que hoje são menores. Além disso, a empresa já deve iniciar a preparação dos herdeiros dessa segunda geração para assumir o comando, de modo a não comprometer a perenidade da organização.

Neste contexto, acredita-se que a empresa deva planejar a sucessão para essa próxima geração, como forma de acomodar esses filhos que já estão atuando, como os demais que irão entrar na gestão e na propriedade da empresa.

5.1 SUGESTÕES PARA A EMPRESA PLANEJAR A SUCESSÃO

Segundo o SEBRAE (2012), de maneira geral, o fechamento de uma empresa familiar após a sucessão, muitas vezes ocorre devido ao despreparo por parte dos herdeiros sucessores.

A mesma opinião é compartilhada por Lodi (1994), que afirma que a falta de preparo dos herdeiros pode ser considerado com um dos motivos principais que levam à dissipação da empresa e de forma conseqüente a falência dessas organizações, para que a sucessão ocorra de forma planejada e organizada.

No entanto, observando-se a realidade da empresa, percebe-se que a mesma não conta com planejamento ou plano de sucessão.

O erro principal que pode ser cometido por empresas familiares é não considerar que a sucessão será inevitável, fazendo-as pensar a sucessão como um evento que um dia irá emergir (SEBRAE, 2012).

Frente a isso, um plano de sucessão diz respeito a um planejamento da forma pela qual a organização virá a ser administrada nos casos em que o gestor principal deixar o comando. A base do plano de sucessão empresarial familiar é determinar "o que", "quando" e

"como", bem como as metas e objetivos do proprietário e da empresa. É importante saber sobre a meta e objetivo dos negócios da família, porque isso é necessário para as decisões do planejamento financeiro, planejamento de aposentadoria, planejamento de negócios, planejamento de sucessão empresarial, planejamento tributário e estratégias da empresa (FREITAS; FREZZA, 2005).

Também ter um plano de sucessão bem preparado para um negócio de família dá a oportunidade para que o resto dos membros tenham voz e possam expressar suas necessidades e preocupações. O plano de sucessão irá torná-los mais responsáveis e levam-no a se preocuparem mais com a organização (LEMOS, 2003).

Estima-se que 30% das empresas familiares passam para a próxima geração, e apenas 13% destas companhias permanecem na propriedade da família através de três gerações. Esta taxa é ainda pior no caso da quarta geração, somente 4% delas permanecem para a quarta geração para a família. A taxa de empresas que sobrevivem após a terceira geração é 13% (ARAÚJO *et al*, 2013).

Outra forma de se implementar a sucessão pode ser a de tornar a gestão profissional, ou seja, contratar um administrador não vinculado à família, mas de comum acordo entre os membros. Isso se torna particularmente importante pois, conforme visto, a literatura considera que a troca de comando na terceira geração é que mais revela problemas no futuro, podendo levar a organização à falência.

Para Oliveira (2009), uma das principais recomendações para as organizações familiares revela-se na profissionalização de seu processo de gestão. Este processo pode ser definido como a retirada de todos os membros familiares dos postos de comando ou direção, preenchendo os cargos com profissionais aptos e não vinculados à família. Essa é, na verdade, uma das principais estratégias para que a empresa possa continuar no mercado.

Nesse modelo de gestão, portanto, os familiares proprietários passam a ocupar apenas o Conselho de Administração, que também deve ser integrado por outros membros não familiares.

Em qualquer caso, no entanto, o processo sucessório deve ser alvo de discussão de forma preferencial ainda em vida do proprietário a ser sucedido, o que faz, de forma poderosa, reduzir os problemas decorrentes de rivalidades para assumir o comando. O sucessor deve, desse modo, fazer a divulgação de suas aspirações, planos e colocar os nomes que gostaria de ver no comando, quando deixar a liderança, com base em critérios sólidos que não venham a ser alvo de discordância por parte dos outros herdeiros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste trabalho, pode-se evidenciar que as organizações não-familiares são em número superior às empresas familiares em todo o mundo, mesmo que toda organização pertença a uma família, há os casos de fusão, aquisição e compra, que retira a característica de empresa familiar das mesmas.

Uma empresa caracteriza-se como familiar quando esta possui, pelo menos, a segunda geração do fundador no comando, sendo essas representativas poderosas da economia brasileira e mundial.

Outro fator considerado e conhecido por meio deste estudo foi o de que a sucessão nessas organizações é um dos principais temas aos quais se dedica a literatura quando o assunto é empresa familiar. Isso porque, a sucessão é um evento inevitável, porém, quando mal planejado ou totalmente desconsiderado por parte dos gestores que estão no comando. Isso torna-se muito danoso nos casos em que há a saída súbita do fundador ou dos gestores herdeiros, nos casos em que esses já se encontram no comando.

Frente a isso, este trabalho objetivou analisar a gestão de uma empresa familiar, do ramo de comércio e serviços de combustíveis, que se encontra na segunda geração, ou seja, em que já houve uma troca de comando.

Pela análise dos resultados, pode-se verificar que a primeira troca de comando transcorreu-se de forma pacífica e natural. No entanto, ainda não há preocupação quanto à próxima sucessão, que deve ser planejada, organizada e de comum acordo com os demais membros.

Para tanto, o trabalho sugeriu um plano de sucessão, a administração profissional e também o modelo de governança corporativa, como parte dos esforços para que a empresa planeje a sucessão futura e, desse modo, garanta a sua perenidade.

Desse modo, acredita-se que o trabalho respondeu a sua situação problema, bem como cumpriu com os objetivos pretendidos, pois foi possível descrever o histórico da empresa desde a fundação à morte do fundador, apresentou o primeiro processo de sucessão, realizou a análise da gestão atual, bem como forneceu sugestões para a empresa planejar sua próxima sucessão.

Como sugestões de estudos futuros, pode-se mencionar um estudo com outras empresas familiares do mesmo segmento ou não, como forma de se verificar como ocorre o processo de gestão em organizações que já realizaram uma troca de comando. Além disso, sugere-se pesquisas para se analisar se empresas desse tipo preocupam-se em planejar a sucessão, bem como se adotam as formas sugeridas para o processo de planejamento de sucessão futura.

7. REFERÊNCIAS

ADACHI, L. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, C. E. B. et al. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2013.

BAYAD, M.; BARBOT, M. C. **Proposição de um modelo de sucessão em empresas familiares**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIEHL, Astor. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2007.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. 2009. São Paulo: IBGC, 2009.

JESUS, Marco F. et al. **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo: Revista Turismo Visão e Ação - UNIVALI**, v. 11, nº 2. p. 142 – 156, maio/ago. 2009.

LEMONS, Monica de Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE Business**, n.5, abr. 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão em empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAZZAROBA, Orides; MONTEIRO Cláudia Sivilha. **Manual de metodologia da pesquisa**. Lisboa: Editorial Caminho, 2002.

OLIVEIRA, J. L.; CRUZ, A. L. A.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2009.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, janeiro/abril, 2009.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa. **Santa Catarina em números – São Ludgero**. 2012. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Sao-Ludgero.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.