

PROPOSTA DE SUCESSÃO FAMILIAR À CONCESSIONÁRIA ALFA VEÍCULOS LTDA.

Letícia Bueno de Carvalho¹

Deivis Cassiano Philereno²

Resumo: Este estudo procura analisar o empreendimento familiar Alfa Veículos Ltda. e busca elaborar uma proposta de sucessão que melhor se adapte a ele. A partir do levantamento de dados realizado pode-se notar a necessidade da estruturação de um planejamento sucessório. Assim, foi realizado o embasamento teórico sobre o assunto, onde foram fundamentais as obras de Bornholdt (2005) e Lodi (1986a) à elaboração da proposta. À obtenção de dados da empresa, utilizou-se como metodologia a pesquisa exploratória, por meio de uma abordagem qualitativa. Foram aplicadas entrevistas em profundidade, as quais foram guiadas por um roteiro e aplicadas ao fundador e aos dois possíveis sucessores. Foi enviado via *e-mail* outro questionário a duas consultorias especializadas em processos de sucessão familiar. Os dados obtidos por meio das entrevistas e questionários permitiram confrontar os resultados com a bibliografia encontrada e sugerir o plano que melhor se adapte à organização em questão. Portanto, observa-se por meio da coleta, análise de dados e pesquisa teórica que a contratação de uma consultoria especializada poderá auxiliar na criação de um conselho familiar, o qual, atualmente é o modelo de plano sucessório mais indicado à empresa, havendo a necessidade da formalização desse processo no planejamento estratégico da mesma em um curto prazo.

Palavras-Chave: Planejamento sucessório. Sucessão familiar. Conselho familiar.

Abstract: This study analyses the family enterprise Alfa Veículos Ltda., and has as main goal to elaborate a succession purpose that better gets adapted to it. Based in data survey consummated it was possible to notice the necessity of an organization succession planning. Thus, it was created the theoretical basis about the topic, where were essential the works by Bornholdt (2005) and Lodi (1986a) for the purpose elaboration. To obtain data in the company, the methodology used was the exploratory research, through qualitative approach. Were applied depth interviews, which were conducted following a guide and applied to the founder and the two possible successors. Also, it was sent, via e-mail, a questionnaire to two other specialized consultants in the process of family succession. The data, achieved through interviews and questionnaires, made possible to compare the results with the literature found and to suggest the plan that best suits the organization. Therefore, it was observed through the collection, data analysis and theoretical research that hiring a consulting firm may help the creation of a family council, which is the most suitable succession plan for the company, with the necessity of formalization of this process in the short term strategic planning.

Keywords: Succession planning. Family succession. Family council.

INTRODUÇÃO

O processo sucessório está ligado à transferência da gestão, pois tal processo é o planejamento da substituição do fundador que deu origem à empresa. É um assunto complexo, bastante debatido, e muitas vezes, marcado por conflitos, em virtude

¹ Bacharel em Administração (FSG).

² Discente do curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional (UNISC), Mestre em Economia e Desenvolvimento (PUCRS), Especialista em Contabilidade Estratégica (FACCAT) e Bacharel em Administração (FACCAT). Professor nos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Endereço eletrônico: deivisphilereno@hotmail.com

de estar promovendo a mudança na cultura organizacional, de estar surgindo uma nova estrutura de poder e, também, por gerar mudanças na tomada de decisões.

Empresas familiares são empreendimentos que possuem membros da mesma família em sua constituição, e que muitas vezes são frutos de um sonho ou até mesmo um ideal de vida. Essas organizações são especiais, pois possuem características peculiares, ou seja, vão além do interesse econômico e/ou financeiro, não só pelo trabalho desempenhado com amor, mas também pelos vínculos criados que, muitas vezes, ultrapassam a percepção que o público possui da organização. Baseado neste estudo alguns questionamentos podem surgir, bem como: O que significa empresa familiar? De que forma acontece o processo de sucessão? Quais as melhores formas para a elaboração de um plano sucessório? Quem está apto para assumir a sucessão?

Por tratar-se de um assunto complexo, que envolve cultura, valores, familiares e a forma de gestão da empresa, a mesma não autorizou a divulgação de seu nome fantasia, assim, ela será denominada neste estudo como Concessionária Alfa Veículos Ltda. Atualmente, a mesma é liderada pelo sócio fundador e mais dois filhos. O pai exerce a função de diretor comercial, a filha mais velha é a diretora executiva e o filho é gerente da área de veículos seminovos, sendo que uma terceira filha não faz parte da organização, pois optou por seguir carreira na área de medicina e atualmente reside e trabalha como médica no município de Porto Alegre, RS.

Devido à importância do assunto e a necessidade percebida na Concessionária Alfa Veículos Ltda., logo após ter sido feito o mapeamento organizacional, nota-se a relevância da estruturação de um plano sucessório na empresa por meio de um planejamento que melhor se adapte às suas necessidades. Assim, este estudo tem como objetivo geral uma proposta de sucessão à concessionária Alfa Veículos Ltda., visando à perenização da mesma. A empresa Alfa Veículos não possui seu planejamento de sucessão familiar estruturado, ou seja, ainda não foi definido quem irá suceder o atual fundador. Diante disso, identificou-se a importância de elaborar um plano de sucessão a ela. Para que isso ocorra, estruturaram-se três objetivos específicos: a) analisar as formas de sucessão familiar sob a percepção bibliográfica; b) descrever a situação da empresa no que tange à gestão familiar; e c) elaborar e propor um planejamento de processo de sucessão à empresa, que melhor se adapte a mesma.

O tema escolhido para este trabalho foi baseado na necessidade de estruturar um plano de sucessão à empresa, já que essa é reconhecida no mercado e necessita da estruturação de um plano sucessório. Sabe-se que a falta desse processo, ou

o mau planejamento dele, pode acarretar inúmeros problemas à organização, tais como: conflitos entre familiares, profissionais não preparados para exercer o cargo em funções estratégicas e até mesmo o seu fechamento.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Empresas familiares na dimensão econômico-financeira

As empresas familiares representam um percentual que varia, entre 67% a 90% das empresas do mundo. Entretanto, apesar dessas organizações serem de suma importância para a economia global, não se parece dar a devida atenção às suas peculiaridades. Por falta de maiores conhecimentos, essas empresas de pequeno, médio ou grande porte têm por hábito serem consideradas organizações comuns, quando na realidade, possuem uma forma única de funcionamento, a qual gera conflitos muito particulares na vida de seus membros (PRETO, 2011).

Já no Brasil, as empresas familiares, independente de seu porte, também são predominantes e tem importante participação na geração de empregos do país. Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que as empresas familiares brasileiras são responsáveis por 50% do Produto Interno Bruto (PIB), 85% das micro e pequenas empresas no país são familiares (MATIAS, 2010).

[...] O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são familiares [...] O perfil é diverso: da padaria ou tinturaria, a grandes corporações - como os grupos Votorantin e Pão de Açúcar, Klabin, Viação Garcia entre tantas outras que, juntas, somam 2 milhões de empregos diretos no País [...] (SEBRAE/SC, 2005, p. 1).

Comparando esses dados a níveis mundial e nacional, observa-se que os números assemelham-se em relação à participação das organizações de cunho familiar no conjunto de empresas. Nesse sentido, Matias (2010) diz que em torno de 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e menos de 10% não chegam à terceira. Em sua maioria, o insucesso dessas organizações deve-se ao fato de uma sucessão mal planejada.

Quando se fala em empresa familiar, logo se remete à figura de um fundador, laços sanguíneos presentes na administração do empreendimento e o exercício da confiança mútua entre os membros familiares pertencentes à empresa. No

entendimento de Bernhoeft (1987, p. 29), “[...] uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.”

1.2. Principais características das empresas familiares

É normal que os herdeiros assumam o lugar do fundador na sucessão de uma organização familiar. Dessa maneira a transferência da gestão poderá ocorrer de forma mais natural. Nesse sentido, Lodi (1986a) propõe que haja um período de dedicação voltado à família na preparação e transferência de valores para que os futuros administradores possam levar à organização.

Assim, entende-se que um ambiente familiar estruturado e fundamentado em valores morais pode influir construtivamente no processo de sucessão e cooperar à continuidade da organização e interesses da família. As famílias podem receber influências do meio em que convivem, bem como da sociedade, a qual pode influenciar direta ou indiretamente na estrutura familiar e, possivelmente, impactar no empreendimento.

Organizações consanguíneas possuem características ímpares e geralmente são caracterizadas pela centralização de poder na figura do dono. Em contrapartida as decisões são tomadas mais rapidamente, mas muitas vezes sob efeito emocional e não racional. Sendo assim, os profissionais da equipe ficam na dependência da tomada de decisões do dono, tornando-se impotentes diante de certas situações.

Portanto, são relevantes os traços culturais, bem como as peculiaridades contidas no ambiente familiar, para que a empresa possa se preparar para o acontecimento da sucessão, já que um dos principais desafios encontrados é no processo de encaminhamento do plano sucessório, em virtude deste estar ligado diretamente à sobrevivência e ao crescimento do negócio e ser um ponto bastante complexo.

1.3. Processo e Planejamento Sucessório

O processo sucessório é um tema muito estudado, discutido e descrito por psicólogos, pesquisadores, professores, consultores, empresários e pela mídia em geral. Um processo de sucessão significa mudar regras em relação à tomada de decisões e renovação da estrutura de poder. Bornholdt (2005) diz que a sucessão é um ato de

transferência de poder. É o marco mais importante de uma organização familiar que ocorre em ciclos de 20 a 40 anos.

O planejamento sucessório consiste primeiramente no entendimento e análise da empresa tal como ela é, tendo como finalidade preservar os valores e objetivos do empreendedor, para que os mesmos se perpetuem. Normalmente, o fundador não tem noção de como um plano sucessório pode auxiliar no aumento da longevidade da empresa e que, quando feito na sua presença e com seu auxílio, pode facilitar aos seus herdeiros a adoção de sua postura empresarial, já consolidada no mercado (RICCA, 2011).

É de suma importância que o processo sucessório esteja descrito no planejamento estratégico da empresa. Petry (2005, p. 233) corrobora esta relevância ao colocar que:

Entre as empresas que formalizam suas estratégias pelo planejamento estratégico, há participação dos sucessores na sua elaboração, o que os torna mais preparados para entender todo o sistema e para assumir a gestão do negócio sem colocá-lo em risco. Porém, a maioria das empresas considera o processo sucessório em seu planejamento estratégico, desconhecendo, inclusive, que esta variável à continuidade da empresa deva ser contemplada, como se fosse um assunto restrito à estrutura familiar. É positivo, o fato de que os sucessores sejam envolvidos no processo do planejamento estratégico, mas a sucessão deve ser considerada no processo de escolha das estratégias para o empreendimento.

Caso não haja planejamento e o processo for conduzido de forma errônea, a fase de transferência de poder pode transformar-se em um período turbulento e marcado por conflitos. Por isso, é relevante que a empresa conte com o auxílio de consultorias especializadas nos processos, pois o mesmo é um processo delicado que envolve além do emocional, questões familiares, bem como a necessidade dos participantes no processo estarem engajados e visando um único objetivo.

1.4. Conflitos existentes na sucessão familiar

Os conflitos na fase de sucessão podem ser considerados como uma das principais dificuldades no ciclo de vida das organizações familiares. Ricca (2007) coloca que os preceitos familiares normalmente conflitam com os princípios organizacionais. Em uma estrutura familiar procura-se a satisfação das necessidades pessoais de seus integrantes, ao passo que em uma estrutura empresarial tem-se como foco o atingimento de metas relacionadas à conquista de mercado e lucro.

Quando a maioria dos familiares faz parte do quadro organizacional, Ricca (2007) cita que todo o emocional e o racional se transpõem e opõem-se à estrutura empresarial da organização gerando uma grande carga emocional na tomada de decisões e, como efeito disso, causando falta de objetividade e disciplina e conflito de interesses.

Sabe-se que o plano de sucessão é uma etapa fundamental ao futuro da organização e que a falta de planejamento desse processo pode ocasionar até a falência da empresa. Atualmente, há diversas formas que auxiliam no processo sucessório. Dessa forma, o próximo subcapítulo visa explicar as mesmas, para que futuramente possa ser feita a análise de qual delas se adapta melhor ao modelo organizacional praticado.

1.5. Formas de sucessão familiar

O planejamento da sucessão somente passa a ser validado quando as partes envolvidas possuem uma relação profissional, tomando decisões de forma racional sem a participação ou influência dos membros familiares. Havendo distinção entre interesses empresariais e familiares, o desenvolvimento de um processo pode tornar-se eficaz e, além disso, pode ser feita a melhor escolha de qual familiar está apto para ser o futuro sucessor. Existem algumas opções para promover a profissionalização da organização, destacando-se a Governança Corporativa, o Conselho de Família e Administrativo e as *Holdings*.

a) Governança Corporativa

A Governança Corporativa (GC) pode ser definida como o sistema pelo qual as organizações são geridas, monitoradas e incentivadas, abrangendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As melhores práticas da GC transformam princípios em recomendações objetivas alinhando interesses com o propósito de preservar e colocar em evidência o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e cooperando com sua longevidade (IBGC, 2011). O autor Bornholdt (2005) corrobora afirmando que a boa prática da Governança Corporativa está alicerçada ao trabalho transparente, fundamentado na confiança e com suporte no compromisso.

b) Conselho de família e Administrativo

Para a boa prática da governança corporativa há o conselho de família, um órgão optativo, porém de fundamental importância nas empresas familiares, estabelecido no acordo societário para decidir sobre os planos e expectativas dos familiares nos negócios. Também trata de suas participações na sociedade e zela pelo patrimônio dos sócios e acionistas. Em função disso, os assuntos relativos às famílias ficam restritos ao limite desse conselho, reduzindo a interferências na tomada de decisões e nas questões empresariais (BORNHOLDT, 2005).

c) Holdings

As *holdings* familiares são empresas que tem por finalidade preservar o patrimônio e garantir lucro aos futuros herdeiros. Muitas empresas têm adotado esse método por ele proporcionar a profissionalização da sucessão, promovendo a efetividade do processo em si e, conseqüentemente, reduzindo erros. Frugis (2007) corrobora ao explicar que a *holding* é responsável pelo planejamento e o controle do grupo, os mesmos são feitos por uma vice-presidência financeira e uma diretoria de controle, os quais controlam as finanças, os investimentos e a consultoria jurídica.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem foi qualitativa, a qual segundo Gressler (2004) inicia-se com questões amplas ou fatos de certa realidade e corrobora dizendo que, de maneira geral, as pesquisas qualitativas possuem o intuito de compreender uma realidade em específico.

Optou-se pelo delineamento de estudo de caso, que conforme Yin (2005) é uma investigação que busca desmembrar um fato dentro do seu contexto atual, quando esses não estão claramente definidos. Este estudo foi definido em virtude de a autora da pesquisa ter como objetivo a elaboração de uma proposta de sucessão familiar à empresa em questão. Dessa forma, foi possível aprofundar-se nas informações e ter uma base sólida para a realização do objetivo principal desta pesquisa.

A relevância do estudo consiste em perguntas que demonstrem porque a pesquisa deve ser conduzida: sua importância para a construção do conhecimento. Em outros contextos, pode ser utilizado para resolver problemas sociais (GRESSLER, 2004).

O presente estudo teve uma população específica, no qual englobou-se duas consultorias empresariais, *WB Consulting* e *Höft – bernhoeft & teixeira* transição de gerações, ambas especializadas em processos de sucessão familiar e sólidas no mercado.

A escolha das consultorias se deu pelo fato de uma estar localizada na capital paulista e a outra no município de Caxias do Sul, possibilitando assim a análise do funcionamento do processo de sucessão em nível nacional e na região serrana, e principalmente por possibilitar o estudo de como estes processos são tratados com o auxílio de consultores.

Em um primeiro momento, contactou-se a consultoria *Höft – bernhoeft & teixeira* transição de gerações, por *e-mail*, explicando sobre do que tratava a pesquisa. Após o retorno da mesma foi enviado o questionário via *e-mail*. Logo após, foi contactado o consultor da *WB Consulting*, por telefone, explanando sobre a necessidade da pesquisa. Ele passou seu e-mail e, em seguida, o questionário foi enviado. Esse foi composto por questões, com perguntas abertas referente ao processo e às formas de sucessão familiar.

Em um segundo momento, foi realizado entrevistas em profundidade com o fundador da empresa e seus dois filhos que trabalham na organização. Uma das filhas do fundador não foi entrevistada por não ter nenhum envolvimento com a empresa. Com o auxílio de um roteiro foram feitas perguntas abertas e, por intermédio destas, foi possível fazer a análise das expectativas do sucedido e futuros sucessores.

A técnica de coleta de dados se deu por intermédio de entrevistas semiestruturadas, as quais possibilitam melhor interação com o tema e os entrevistados. Conforme Silva e Menezes (2001, p. 33), a definição do instrumento de coleta de dados, varia de acordo com “os objetivos que se pretende com a pesquisa e com o universo a ser pesquisado.”

Portanto, este estudo utilizou o questionário com perguntas abertas e a entrevista em profundidade, guiada por um roteiro para que a coleta de dados fosse realizada. O questionário é uma das formas de coleta de dados, o qual Hair *et al.* (2003, p. 159), conceituam como sendo: “Um conjunto predeterminado de perguntas criadas

para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.”

Optou-se pelo uso do questionário com perguntas abertas, já que as alternativas contidas em perguntas fechadas podem induzir a resposta do respondente, já nas abertas possibilita obter respostas mais completas. Também, percebe-se que o questionário oferece informações de grande valia, apesar de demandarem maior tempo para a análise e compreensão das respostas. Esse instrumento foi encaminhado por e-mail às consultorias especializadas nos processos de sucessão, conforme Apêndice A.

A entrevista em profundidade conforme Roesch (2007, p. 159) tem como objetivo: “Entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.” As entrevistas possibilitam interagir com o respondente e sanar dúvidas quando algo não ficou bem esclarecido, aproveitando as brechas deixadas para obter maiores informações. As entrevistas foram realizadas e aplicadas com auxílio de um roteiro, ao fundador e aos possíveis sucessores.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi feito a análise de conteúdo. Hair *et al.* (2003, p. 154) dizem que: “por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto. O resultado final é, muitas vezes, usado para quantificar os dados qualitativos.”

Inicialmente, realizou-se o mapeamento da organização, o qual possibilitou analisar seus pontos fortes e fracos e evidenciar a necessidade da estruturação de um plano sucessório. Em seguida, foram realizados estudos para uma melhor interação com o tema, os quais propiciaram a ampliação do conhecimento através das citações de autores. A análise dos dados foi feita baseada na coleta de dados obtida por meio das entrevistas e questionários aplicados no decorrer do estudo.

3. ANÁLISE DOS DADOS

Com base no estudo realizado na Concessionária Alfa Veículos Ltda. foi possível identificar a necessidade da elaboração de uma proposta de planejamento sucessório familiar, pois o fundador, atualmente ocupando a posição de diretor comercial da concessionária, está com 62 anos de idade. A filha mais velha, 35 anos, atua como diretora executiva e o filho, 33 anos, é gerente comercial. Dessa forma,

percebe-se que o momento é propício à estruturação do plano de sucessão, pois esse processo é lento. Sendo assim, o ideal seria transferir a gestão a um de seus filhos. Porém, ainda não foi definido quem será o sucessor na empresa. Referente a essa situação, Lodi (1986a, p. 15) coloca que: “É importante que o presidente transfira o poder enquanto está em pleno vigor físico e mental, para criar novas coisas com o seu tempo livre e para orientar os que ficaram em seu lugar na operação [...]”

Atualmente, há necessidade de identificar entre os sucessores quais estariam mais aptos para assumir a direção da empresa ou contratar uma consultoria especializada com o intuito de auxiliar na indicação da melhor forma de sucessão e profissionalização do empreendimento.

Por intermédio do questionário aplicado às consultorias especializadas nos processos sucessórios de empresas familiares e das entrevistas feitas com o fundador e os dois possíveis sucessores, todos ativos na empresa, coletou-se dados que permitiram a análise das perspectivas futuras de ambas as gerações e maior compreensão da percepção deles quanto ao processo de sucessão, bem como a relevância da perpetuação do empreendimento.

Com relação ao histórico do fundador na organização, verificou-se que se deu através da união de mais três sócios, após a antiga empresa que administrava ter sido extinta. Embora esse fato tenha o deixado bastante frustrado, seu espírito empreendedor prevaleceu, trazendo à cidade uma nova marca de veículos, na época pouco conhecida, mas que foi bem aceita pelo público.

Após quatro anos o fundador comprou a parte de seus sócios e transferiu o capital da empresa aos seus filhos, dividindo-o entre os três, inclusive àquela que não faz parte da organização. O capital foi dividido em 50% para o proprietário, 20% para a filha mais velha e o filho mais novo e 10% para a filha que não trabalha na organização. A divisão do capital se deu dessa forma, pelo fato de a filha mais nova exercer outra profissão e não ter interesse em fazer parte do negócio. Já aos outros dois filhos dividiu-se em partes iguais para evitar conflitos entre ambos.

Segundo a entrevista realizada com o diretor, ele comentou que foi um trabalho árduo, até estruturar a equipe com profissionais qualificados, conquistar clientes, ter capital de giro e superar as constantes crises que afetaram o mercado, sendo um processo lento. Somente no ano de 2005, seus filhos começaram a fazer parte da organização. O filho mais novo iniciou na função de vendedor de veículos, após algum tempo trabalhou como avaliador e no ano de 2007 foi promovido a gerente de vendas da

área de veículos seminovos. Já a filha mais velha iniciou diretamente como diretora executiva. Em relação a esse fato, Bornholdt (2005, p. 61) afirma que: “[...] os sucessores precisam fazer sua carreira na empresa, começando de baixo e subindo gradativamente para o topo.”

Em virtude disso, questiona-se o porquê da filha mais velha ter iniciado na cúpula e não no operacional como seu irmão. O autor Lodi (1987) aponta como um erro comum à entrada de familiares na organização, colocando-os na cúpula do negócio. Ainda enfatiza que todos deveriam iniciar no operacional, para poderem conhecer a essência da empresa.

Quando questionados sobre as perspectivas em relação ao futuro, o fundador ressaltou que pretende afastar-se de suas atividades aos poucos, descentralizando a tomada de decisões e passando seus poderes ao futuro sucessor. Também expressou o desejo de que seus filhos continuem no negócio. Relacionado a esse afastamento gradativo do fundador, Moreira Junior (2007, p. 71) coloca que: “[...] deve ser realizada a sucessão da empresa e também a profissionalização e, para tal, o papel do fundador como condutor dos processos é fundamental [...]”

O filho afirmou que não havia decidido qual carreira seguir. Em contrapartida, a filha mais velha enfatizou o desejo de continuar administrando o grupo, buscando a rentabilidade e o crescimento do mesmo. Nota-se que essa indecisão por parte do irmão mais novo pode haver decorrido de um conflito entre os irmãos, ou seja, de quando ambos iniciaram na organização em posições diferentes.

Buscou-se identificar por meio das Consultorias, quais são os maiores desafios e dificuldades encontradas nos processos de sucessão. O consultor da *Höft – bernhoeft & teixeira* transição de gerações destacou que muitas vezes o fundador não quer e os herdeiros possuem dificuldades em compreender que a herança os tornará sócios, e não donos. Ainda, afirma que, no Brasil, 70% das empresas familiares que fecham tem como principal causa conflitos familiares não resolvidos. O consultor da *WB Consulting* complementa dizendo que uma das dificuldades encontradas é identificar entre os sucessores quais tem maior competência para assumir gradativamente à empresa com aceitação da grande maioria familiar.

Sabe-se que o processo de sucessão é lento e delicado. A partir dessa óptica, a pesquisa com as consultorias buscou identificar como é feito a abordagem e conduzido esse processo. O consultor da *WB Consulting* colocou que o ideal é associar o plano de sucessão com o planejamento estratégico, pois ao mesmo tempo em que se

organiza a empresa, consegue-se analisar a atuação dos sucessores e discuti-la com o sucedido. Esse processo permite uma visão geral da organização, e conseqüentemente, as tomadas de decisões passam a ser estruturadas com base no futuro e a empresa passa a ter percepção das diferenças entre o significado de família, negócio e o que se mistura.

Em relação aos pontos fortes nas organizações familiares, os entrevistados citaram a agilidade no processo de tomada de decisões e menor burocracia para tal. Já como pontos fracos, mencionaram a falta de profissionalismo e as decisões tomadas sob o efeito emocional. O autor Bernhoeft (1987) coloca que uma das características de empresas familiares é a existência de laços afetivos interferindo nos comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.

Quando feito questionamento sobre a relação mantida por pais e filhos dentro da empresa, o fundador ressaltou que não faz distinção entre seus filhos e funcionários, ou seja, exige resultados de todos da mesma forma. O filho colocou que algumas vezes as questões familiares acabam interferindo no dia a dia da organização. Em contrapartida, a filha mais velha coloca que há uma relação tranquila entre ela e seu pai, pois ambos possuem seus pensamentos alinhados, em busca do crescimento do grupo. Lodi (1987, p.79) diz que: “Empresas familiares em fase de sucessão do fundador constituem desafios, especialmente aquelas onde a sucessão é disputada por dois filhos [...] numa situação de impasse.”

Durante a entrevista, perguntou-se ao fundador se ele já havia feito escolha de seu sucessor e quais qualidades e defeitos o mesmo possuía. Ao que ele respondeu ainda não ter feito a definição de quem irá sucedê-lo no negócio, mas que ambos os filhos possuíam, como qualidade, o comprometimento com a empresa, e como fraqueza, pouca experiência no ramo. Esse fato ocorre devido a um erro na admissão da filha mais velha, pois a mesma iniciou na cúpula da empresa, sem passar pelo operacional, como já citado anteriormente por Lodi (1986a, p. 2) diz que: “O melhor [...] é mergulhar numa área operacional para aprender o negócio o mais cedo possível [...] A operação é a atividade fim, a razão de ser do negócio, o ponto onde se produz a receita e o lucro do empreendimento.”

Em relação a essa questão, o consultor da *WB Consulting* relatou que uma das dificuldades encontradas no processo é a identificação, entre os sucessores, de quais possuem maior competência para assumir gradativamente a empresa, com a aceitação familiar.

Tratando-se dos filhos, procurou-se identificar quais seriam os projetos para com a empresa, se caso fossem os escolhidos para sucederem o pai. Essa questão revela que ambos possuem o propósito de manter a perenidade da empresa. Nesse momento, percebe-se que há uma divergência na resposta do filho mais novo, pois, anteriormente ele afirmou ainda não haver decidido se queria permanecer na organização. A partir desse fato, infere-se que se o pai o escolher ele irá continuar na organização e aceitará ficar na gestão do negócio. Mas, caso contrário, entende-se que ele irá seguir outra profissão.

Em relação à procura por consultorias, em nível nacional, o consultor da *Höft – bernhoeft & teixeira* transição de gerações afirmou que tem aumentado nos últimos anos, em função de que, atualmente, os conflitos tornaram-se mais públicos por intermédio da mídia, relatando que em 1975, quando a consultoria iniciou o assunto ainda era tratado como um tabu. No entanto, na região serrana, o consultor da *WB Consulting*, ressaltou que a procura ainda é pequena, devido à resistência e a sensação de perda ser em grandes, o que acaba postergando a ação. Percebe-se que há uma diferença entre esses dados, o que se deve, talvez, ao fato de os municípios diferirem em local, tamanho e cultura.

No fechamento da entrevista, perguntou-se ao fundador, ao filho mais novo e à filha mais velha: Quais das formas de sucessão existentes atualmente se adaptariam à cultura organizacional? Ao que todos responderam desconhecer a ferramenta Governança Corporativa e formação de *Holding*, porém consideram importante contar com o auxílio de uma consultoria especializada, para que ela possa auxiliar no processo.

Em uma das questões buscou-se identificar, a importância de um consultor no processo de intermediação dos conflitos no plano sucessório, ao que o consultor da *WB* citou:

O papel do consultor é fundamental no processo sucessório. Primeiramente ele não está e não pode se envolver emocionalmente com os conflitos da família. Ao contrário do que a maioria pensa, o consultor familiar deve conhecer muito bem o comportamento humano, pois na sucessão o problema maior não é resolver quanto cada um tem direito, e sim como a organização vai funcionar para perpetuar-se como uma empresa que retorna valor aos seus acionistas.

Corroborando com a citação acima, o consultor da *Höft – bernhoeft & teixeira* transição de gerações coloca que o consultor deve funcionar como pessoa

emocional e patrimonialmente isenta. Ou seja, não pode, em momento algum, demonstrar alguma tendência, querer impor soluções ou parcializar-se em relação às partes envolvidas.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Por intermédio da análise e interpretação dos dados coletados na empresa, foi possível verificar que ela necessita de um plano de sucessão familiar para que possa assegurar sua perpetuação. Atualmente não foi ainda definido qual dos filhos está apto para suceder o fundador, fato esse que acaba gerando conflitos internos, havendo necessidade de estruturar-se um plano de sucessório à profissionalização do negócio.

Observou-se que são três as pessoas da família ativas na empresa, o pai e os dois filhos e uma terceira filha, com 32 anos de idade, que tem parte dos dividendos da mesma, porém, não trabalha na empresa, pois, exerce outra profissão e não reside em Caxias do Sul. Dentre os dois filhos percebe-se que ambos poderiam assumir a gestão do negócio, pela experiência adquirida ao longo dos anos. Porém ainda há necessidade de profissionalizarem-se. Assim, sugere-se contratar uma consultoria especializada em tais processos, preparando os sucessores para assumir gradativamente a administração da organização. Também sugere-se a formalização do processo sucessório no próximo planejamento estratégico da empresa, já que ela possui o mesmo estruturado.

A concessionária em questão é formada por uma loja de veículos novos e outra de seminovos. Em virtude disso, propõe-se inicialmente que sejam alteradas as funções no nível gerencial da empresa. Sendo assim, a filha mais velha passaria a ocupar o cargo de diretora de veículos novos e o filho, diretor da área de seminovos, ao invés de gerente, posição que ocupa atualmente, possibilitando assim, minimizar possíveis conflitos entre irmãos. Dessa forma, ambos estariam na cúpula do negócio. Também, sugere-se que a administração dos setores da empresa seja distribuída entre os novos diretores e passem a ser ministrados pelos mesmos. Assim, ambos terão quatro setores para administrar, sendo que o filho irá ficar na gestão das duas filiais, uma em Bento Gonçalves e outra em Gramado, área de comunicação e gerência de seminovos. Já, a filha mais velha ficará na gestão dos setores que envolvem os veículos novos, assim como pós-venda e oficina, bem como a gerência de novos e parte administrativa e financeira do negócio. Optou-se por deixar a filha mais velha na gestão da loja de

veículos novos devido ao fato da mesma ter iniciado sua carreira dentro da empresa nessa área, não se envolvendo em assuntos relacionados aos seminovos, os quais sempre foram administrados pelo irmão. O filho permanecerá na área de seminovos por ter conhecimento e experiência na mesma, porém exercendo, assim, a função de diretor.

Além disso, observa-se que a criação do conselho familiar poderá auxiliar na participação dos parentes nas decisões dos negócios, zelar pelo patrimônio e promover o desenvolvimento profissional dos herdeiros, a fim de garantir a perenidade da empresa. O conselho familiar também auxiliará na divisão dos resultados entre os membros, com o intuito de minimizar possíveis conflitos que possam ocorrer em decorrência das decisões tomadas a respeito dos dividendos distribuídos e visará a preservação da ética e valores da organização.

Inicialmente, para a composição do conselho familiar sugere-se a participação do fundador da empresa. Pois, ele pretende afastar-se gradativamente do negócio, fazendo apenas o acompanhamento e transferindo seus conhecimentos aos futuros sucessores, ou seja, aos dois filhos que estão em atividade na empresa, que após reestruturação das funções e organograma, estarão ocupando cargos de diretoria.

Outra intervenção, que se faz necessária é a necessidade da contratação de um executivo de fora da empresa, com o intuito de equilibrar a tomada de decisões e trazer ideias inovadoras, fazendo uma mescla entre familiares e não familiares. É necessário que esses profissionais possuam conduta ética, estejam engajados, trabalhem com profissionalismo e tenham foco no futuro da organização. Com a implantação de um conselho familiar e a troca de funções realizada, se faz necessário a estruturação de um novo organograma empresarial, o qual irá auxiliar na profissionalização da empresa:

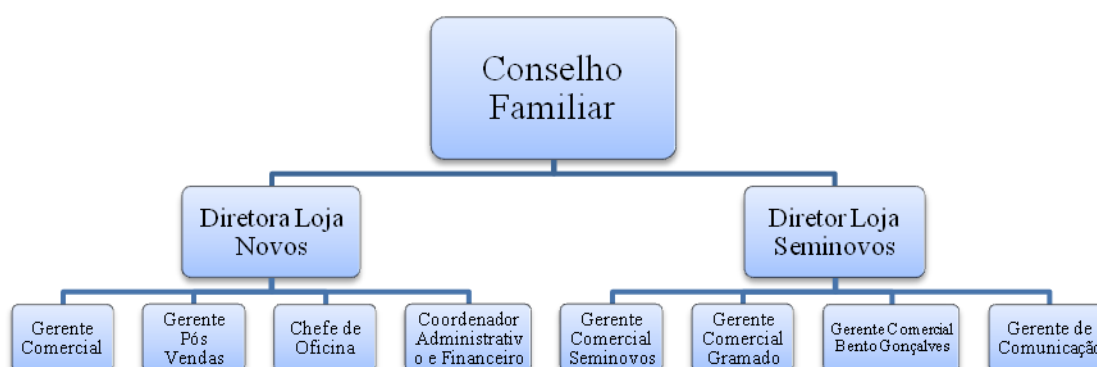


Figura 1: Organograma Proposto.

Fonte: O Autor (2011).

O autor Lodi (1986b, p. 11) afirma que: “[...] A verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, e conseguindo uma boa mistura de familiares e não familiares.” Ou seja, é importante que a empresa utilize recursos e envolva os membros da família na tomada de decisões, mesclando familiares e não familiares na gestão e na tomada de decisões.

O conselho familiar poderá reunir-se conforme necessidade da empresa. Bornholdt (2005, p. 102) diz que: “A estrutura das reuniões dos conselhos de família varia muito de acordo com o porte, formação, missão, principais focos, papéis e atribuições.”

O mesmo irá se reunir para realizar reuniões, com o intuito de tomar decisões, administrar, melhorar o desempenho da empresa, cuidar dos interesses dos funcionários, agregar valor, maximizar lucros a curto e longo prazo, manter as crenças e valores da empresa e promover a perenidade da mesma. O conselho auxilia nos processos de sucessão familiar, já que prepara os sucessores para assumir a gestão do empreendimento, proporcionando maior tranquilidade ao fundador, que poderá acompanhar e participar somente das decisões a serem tomadas, não necessitando cumprir jornada de trabalho diariamente. Além disso, uma consultoria especializada poderá participar dessas reuniões com a finalidade de auxiliar todas as partes envolvidas no processo, para uma melhor administração e tomada de decisões no negócio.

Nesse sentido, a criação do conselho familiar permitirá o planejamento da sucessão, tornando a empresa profissionalizada, rentável, distinguindo as relações pessoais e profissionais. Em relação ao seu processo sucessório, é de fundamental importância à perenidade do empreendimento a preparação de seus sucessores e sucedido, para que se torne um processo tranquilo e sem conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo uma proposta de sucessão familiar à Concessionária Alfa Veículos Ltda., bem como a identificação da melhor forma de plano sucessório, para que ela possa garantir sua perenidade. Ao ser realizado o levantamento de dados, observou-se que a companhia não possuía seu processo de sucessão encaminhado.

Então, optou-se por realizar entrevistas com os familiares ativos na empresa. Por meio de tais entrevistas foi possível compreender como acontecem as

relações familiares dentro da organização, os conflitos existentes, as características dessas empresas, e a percepção deles em relação ao processo de sucessão. Moreira Junior (2007) fala que organizações familiares são formadas por dois sistemas: a empresa e a família, que possuem características distintas, pois um é voltado à razão, enquanto o outro volta-se à emoção. Sendo assim, quando as normas dos sistemas se confrontam surgem os conflitos. Para que isso não ocorra, os membros envolvidos devem estipular regras de convivência entre a empresa e a família de maneira comunicativa para que haja maior comprometimento entre as partes.

Também foram de suma importância, os questionários enviados às Consultorias especializadas nesses processos, pois, ofereceram condições para que fosse possível confrontar os dados obtidos, com a realidade da empresa e a teoria encontrada, auxiliando assim na escolha do melhor plano para a empresa. Notou-se, desta forma, que todos os membros familiares conheciam o significado da expressão sucessão familiar, porém nada havia sido formalizado até o momento.

Na entrevista com o fundador, ele expressou o desejo que seus filhos continuem administrando o negócio e que esse se perpetue. Entre os dois possíveis sucessores, percebe-se que ambos dedicam-se à organização e trabalham em prol do crescimento da empresa. No entanto, o pai ainda não definiu quem irá sucedê-lo na gestão do empreendimento. Notou-se também a ocorrência de certo conflito entre irmãos, devido ao fato da filha mais velha ter sido colocada diretamente na cúpula do negócio, ao contrário de seu irmão, que iniciou no operacional da empresa e foi crescendo gradativamente, mas que se encontra, atualmente, em uma posição abaixo da sua irmã na gestão da empresa.

Visto que esse fato é gerador de conflitos no ambiente organizacional, propôs-se primeiramente que a filha mais velha torne-se diretora da loja de veículos novos, e o filho diretor da loja seminovos, colocando ambos na cúpula do negócio. Essa troca de funções poderá sanar os conflitos existentes atualmente na cúpula, igualando poderes entre ambos.

Baseado na análise dos dados e estudos realizados, inferiu-se que a melhor forma de promover a sucessão empresarial seria a estruturação de um conselho familiar e a contratação de uma consultoria especializada no assunto, visando a preparação dos sucessores e a profissionalização da empresa. Moreira Junior (2007) diz que há necessidade de promover treinamento aos dirigentes e funcionários, com o

intuito de adequá-los a uma nova organização com um sistema de gestão profissionalizado.

Para se promover a efetividade do processo, sugeriu-se que o mesmo fosse formalizado no próximo planejamento estratégico da empresa e um novo organograma foi proposto, devido à modificação das funções internas e à criação do conselho familiar. Sendo assim, os diretores ficaram com o mesmo número de setores para gerir, para que não haja conflitos entre ambos.

É importante ressaltar que o processo de implantação de um conselho familiar na empresa deverá ter seu foco no longo prazo, pois os membros envolvidos terão como incumbência o exercício da profissionalização do negócio e o constante aprendizado para administrarem situações distintas visando a melhoria contínua.

Este trabalho possibilitou a abertura a novos estudos sobre o tema de sucessão familiar devido ao crescimento constante da Concessionária Alfa Veículos Ltda. Sendo assim, futuramente poderá estudar-se a forma de implantação de um conselho administrativo, pois, quando os atuais conselheiros se afastarem da organização, os filhos dos atuais diretores poderão dar continuidade ao negócio nas próximas gerações.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC-FAPESP, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Perguntas frequentes**. São Paulo, SP. Disponível em: <
<http://www.ibgc.org.br/PerguntasFrequentes.aspx>>. Acesso em: 30 abr. 2011.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **A Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. Edna Pires. **Holding**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MATIAS, Beth. **Sucessão familiar é suscetível a casamentos e divórcios**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/integra_noticia?noticia=10526463>. Acesso em 10 set. 2011.

MOREIRA Junior, Armando Lourenzo. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. São Leopoldo: UNISINOSRS, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2005.

PRETO, Adriana. **Instituto Família-Empresa: Desenvolvimento humano e organizacional**. Disponível em: <<http://www.institutofamilia-empresa.com.br/>>. Acesso em 30 abr. 2011.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CL-A, 2007.

_____. **Sonho do fundador: a continuidade da Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/editorias/gestao/sonho-do-fundador-continuidade-da-empresa-familiar>>. Acesso em 13 abr. 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE/SC – **Artigos para Mpe's**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de dissertação**. 2. ed. ver. Florianópolis: UFSC, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.