



A SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO JUNTO A EMPRESA DO RAMO DE PEÇAS AGRÍCOLAS

*Family Business Succession: A Case Study
with the Agricultural Parts Company*

Gabriela Macedo Ferreira¹; Claudia Maria Prudêncio De Mera²

Resumo: O estudo sobre a questão do processo sucessório em empresas familiares difere de outros tipos de organização e um dos principais desafios vividos pelas organizações. Este estudo tem-se o objetivo de descrever o processo sucessório em uma empresa familiar, para isso, buscou-se retratar como se deu esse processo junto ao sucedido e ao sucessor. Para realizar a pesquisa foi adotada a metodologia de análise descritiva e qualitativa. Quanto ao aspecto de abrangência, de um estudo de caso que se caracteriza como único. O instrumento para a coleta de dados o formulário de entrevista semiestruturada que englobam aspectos sobre: perfil da empresa; característica do fundador; processo sucessório, escolha do sucessor e o próximo processo sucessório. A partir deste estudo, pode-se considerar que o processo de sucessão da empresa, deu-se de forma natural, mediante o interesse do principal sucessor em fazer parte e assumir a gestão do empreendimento. Com relação a próxima sucessão, ou seja, a sucessão da 3ª geração, tendo em vista a idade dos sucessores, ainda não é uma prioridade para empresa, porém já é um assunto em evidência junto a atual gestão.

Palavras-chave: Processo Sucessório. Empresa Familiar. Setor Agrícola.

Abstract: This article points out reflections on the succession process in family organizations of the branch of agricultural pieces, and it was tried to portray how this process happened along with the successor and successor. The instrument for the data collection was elaborated from the theoretical reference having as main support, Oliveira (2010,2016), Gersick (2006), Grzybovsk (2005,2007) and Passos (2006). The research was applied in December 2018, containing 17 opens questions, which included aspects about: company profile; characteristic of the founder; succession process, choice of successor and next succession process. The founder of the company (successor) and son (successor) were interviewed. It is concluded that the successor processor of the company was given in a natural way, through the successor's interest in being part of and taking over the management of the enterprise. There was no succession process. In relation to the next succession, that is, the succession of the 3rd generation, it is not yet formalized, considering the low age of suceaaor, but it is already a subject in evidence with the current management.

Keywords: Succession Process. Family Organizations. Agricultural sector.

¹ Discente do curso de Administração, da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: gaby92rs@hotmail.com

² Pesquisadora do Grupo Produção Agrícola Sustentável, Docente da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil.



1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem uma parte importante das organizações no Brasil, conforme Oliveira (2016), 70% das empresas no país encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e seu ciclo de vida médio é de nove (9) anos, sendo que, apenas 30% passam o comando para a segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração.

Assim, a empresa familiar tendo sua origem e trajetória vinculadas a membros da família, mantém-se expectativas acerca de sua continuidade e sucessão, principalmente porque, o processo sucessório, segundo Grzybovski (2005), está caracterizado por relações familiares e não familiares, e configura-se em laços intensos e complexos, ao passo que permeiam por arrolamentos afetivos, econômicos e financeiros, em uma esfera sócio empresarial de difícil condução.

Segundo Oliveira (2016) uma das questões mais relevantes para que a empresa familiar possa perdurar dentro do mercado é a forma como ela enfrenta a questão do processo sucessório. Do mesmo modo, para Gersick (2006, p. 09), o processo de sucessão junto a uma propriedade familiar não representa um momento único, no qual o antigo diretor transfere o cargo para um novo chefe, mas sim um método ocasionado por um “relógio” de crescimento, dando início prematuramente na vida de algumas famílias, tendo continuidade durante a maturidade e envelhecimento espontâneo das sucessões, o que representa um complexo processo a sucessão em empresas familiares. Com isso fica evidente a importância do planejamento e da orientação organizacional para o processo de sucessão em empresas familiares (RICCA, 2007).

A problemática de pesquisa neste estudo parte da verificação de que é necessário, por parte da empresa, planejar o seu processo sucessório e conseqüentemente, à continuidade dos negócios da família. Destacando-se que, não há fórmulas prontas e mágicas neste processo, cada empresa possui suas singularidades e particularidades e, devendo encontrar um caminho próprio de sucessão familiar.

Assim, sendo, considerando ser o processo de sucessão um dos principais desafios vividos pelas empresas familiares, neste estudo tem-se a finalidade de descrever o processo sucessório em uma empresa familiar, tendo como metodologia um estudo de caso único. Deste modo, procura-se responder ao seguinte questionamento: Como ocorreu o processo de sucessão em uma empresa familiar?



2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para realizar o presente estudo foi adotada a metodologia de análise descritiva. Quanto ao aspecto de abrangência, de um estudo de caso, que se caracteriza como único. A abordagem adotada, a fim de atender o objeto de pesquisa, foi de cunho qualitativo que, “trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que permite uma análise aprofundada” (MINAYO, 2001, p. 35). Ou seja, caracteriza-se pela “compreensão detalhada dos significados e características situacionais” (RICHARDSON, 2017, p 90). Deste modo, as peculiaridades e especificidades deste método não devem ser pensadas de forma exclusiva, mas sim como forma de aproximação ao objeto de estudo.

O instrumento para a coleta de dados foi elaborado a partir do referencial teórico tendo como principal suporte, Oliveira (2010,2016), Gersick (2006), Grzybovsk (2005,2007) e Passos (2006). A pesquisa foi aplicada em dezembro de 2018, contendo 15 questões abertas, que englobaram aspectos sobre: perfil da empresa; característica do fundador; processo sucessório, escolha do sucessor e o próximo processo sucessório. As questões foram adaptadas do formulário utilizado por Batista et al. (2015) em estudo semelhante. A pesquisa foi realizada por meio de entrevista em profundidade, foi realizada com a sucessora da empresa e a fim de facilitar a análise posterior a mesma foi gravada e teve a duração total, de aproximadamente 40 minutos, e transcritas respeitando a autenticidade da fala do participante.

Após a realização da entrevista, foi realizada a interpretação dos dados através da análise de conteúdo, a qual para Minayo (2001) pode ser compreendida para além de um conjunto de técnicas, a mesma constitui-se na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada, e possui duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo foca-se: na interpretação das mensagens (comunicações), tendo como foco a manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

O estudo de caso foi escolhido por acessibilidade e pela disponibilidade e interesse da empresa em participar da presente pesquisa. Sendo que a empresa, objeto do estudo é a Berthouvan a qual está localizada no município de Cruz Alta/RS. A empresa é referência na área de peças para pulverizadores da linha Kunh-Montana e está no mercado por mais de 37 anos, isso justifica o estudo de caso.



3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste item serão apresentados os resultados da pesquisa junto a empresa familiar Berthouvan. Para isso, serão abordadas as discussões sobre: o sucedido, o sucessor, o processo sucessório.

3.1 O caso da empresa familiar Berthouvan

O presente estudo analisou o processo sucessório da empresa Berthouvan a qual foi fundada no dia 01 de setembro de 1988, sendo que a empresa atua no ramo do comércio de peças e manutenção para pulverizadores da linha Kuhn-Montana.

Os fundadores da empresa é o casal (pai e mãe), os quais estiveram a frente do negócio até da década de 1990. Após esse período, assumiram posições importantes na Berthouvan, os filhos dos fundadores.

Atualmente a empresa conta com o trabalho de cinco funcionários que são: gerente administrativo, auxiliar administrativo, auxiliar de faturamento e dois mecânicos, sendo que destes, quatro são da família, conforme mostra a Figura 1.

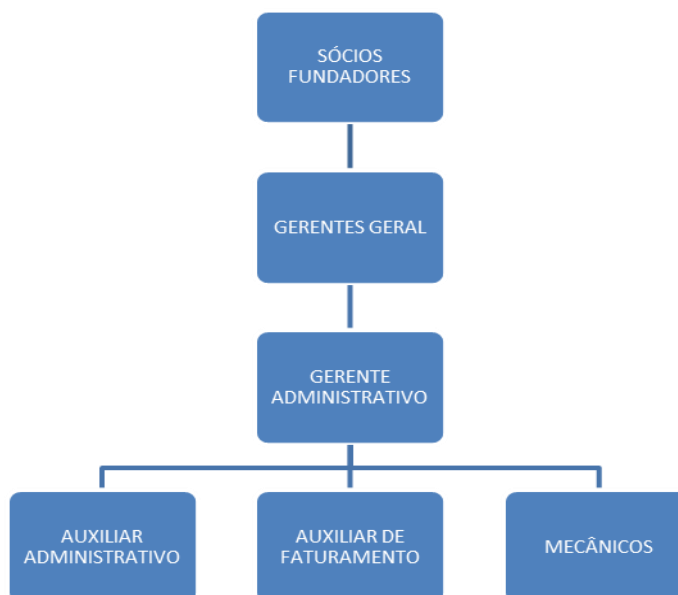


Figura 1: Organograma da empresa Berthouvan.
Fonte: Elaborado pelos autores,2018

Ressalta-se que a relação dos membros da família, sempre foi de união, mas cada um tem suas obrigações e deveres dentro do grupo familiar. Conforme fala do entrevistado: “Às



vezes há conflitos em relação a determinados assuntos, mas sempre conseguimos decidir o que irá ser melhor para a empresa, nunca deixando afetar o grupo familiar e o grupo de colaboradores (Entrevistado)”.

3.2 O sucedido

Para Ricca (2011), a trajetória de vida do fundador da empresa familiar traz consigo, além de suas características pessoais, valores que tornam a empresa única. Deste modo, é importante levar em consideração no processo de sucessão familiar a cultura organizacional criada pelo seu fundador. Do mesmo para Grzybovski (2002), o fundador ao transmitir a história de empresa para o sucessor, traz consigo seus valores e suas as crenças que poderão ser perpetuados ao longo da história da empresa.

Nesta pesquisa, o sucedido é sócio proprietário que revendia peças da linha antiga de pulverizadores Berthoud, atualmente auxilia os filhos nas decisões destinadas a empresa e aos demais negócios que a família possui e comparece para recepcionar os clientes. Já a sua esposa é também sócia proprietária, que no início da fundação da empresa auxiliava na emissão de notas e pagamentos, atualmente sua função é auxiliar nos serviços bancários.

De acordo com os dados da pesquisa, foi relatado pelo entrevistado, que o fundador da empresa é uma pessoa comunicativa, possui conhecimentos do negócio, é extremamente responsável, mantendo o pulso firme nos momentos adequados com seus colaboradores e procura sempre estar presente na empresa.

Para Batista (2015), no que se refere ao perfil dos sucedidos, estes podem ter como características: ser empreendedor, descentralizador, descolado, líder e centralizador. Neste estudo, pode-se caracterizar-se o sucedido como descentralizador, *“pois procura decidir e controlar o que será melhor para seu negócio, mas confia as decisões importantes aos seus sucessores, que por sua vez, mantém a mesma característica de seu sucedido”.*

3.3 Os sucessores

Para Oliveira (2016), na escolha dos sucessores de uma empresa familiar, os filhos (as), primos (as), sobrinhos (as), esposa, têm mais chances de serem escolhidos, o que é influenciado diretamente pelas ligações familiares com o fundador.

Neste estudo, o principal sucessor é o primogênito, tem 40 anos, do gênero masculino, formado em Administração e Direito, sua função na empresa é controlar as compras/estoque,



parte financeira e a gestão de uma forma geral, sendo que ele é visto pelos demais colaboradores como diretor geral da empresa. Em termos de funções dentro da empresa, as decisões são tomadas pelo primogênito, mas sempre com o consentimento dos fundadores (pais).

Já o outro sucessor, tem a função de prestar assistência técnica aos pulverizadores dos clientes e é responsável pelo setor oficina da empresa, tem 39 anos, do gênero masculino, solteiro, formado em Engenharia Mecânica.

Os sucessores da empresa fazem parte da segunda geração da família, sendo que ambos só tiveram experiências profissionais junto a empresa familiar. Os dois sucessores buscaram qualificação, sendo que a escolha do curso superior deu-se pelo perfil pessoal de cada um, mas principalmente pelas ambições de cargos dos mesmos junto ao negócio familiar.

Salienta-se que pela própria característica do empreendimento, os sucessores sempre estão realizando cursos/treinamentos a fim de qualificar-se ainda mais para seus atuais cargos. Ainda com relação às características individuais dos sucessores, o primogênito sempre demonstrou seu potencial como líder e interesse em assumir a empresa e se relaciona bem com os sucedidos. Por estas e outras características, pode-se dizer que tem o perfil de empreendedor, pois já vislumbrou outras opções de negócio e tornou-se sócio de um novo empreendimento no mesmo município.

Do mesmo modo, Bernhoeft (2003), destaca que em empresas familiares é casual identificar o espírito empreendedor disposto a correr riscos e algum tipo de habilidade que o sucessor possui e se disponibiliza a utilizar em seu ou em outros empreendimentos.

Como constatado neste estudo, para Ward (2005), frequentemente no processo de sucessão em empresas familiares, leva ao privilégio do filho homem primogênito como sendo o primeiro sucessor.

Outro critério apontado por Bernhoeft (2003) é a escolha por qualificação profissional e formação acadêmica. Assim, o fato de buscar aprendizados no mercado profissional pode ser um grande diferencial no futuro dentro da empresa familiar.

3.4 O processo sucessório

Para Oliveira (2016) o processo sucessório é um dos momentos mais importantes pelo qual a empresa pode passar. Neste estudo, o processo sucessório encontra-se na segunda geração, ou seja, passando dos pais para os filhos, onde hoje o filho primogênito administra e



toma as decisões da empresa, porém os sócios fundadores ainda se encontram presente auxiliando sempre que necessário.

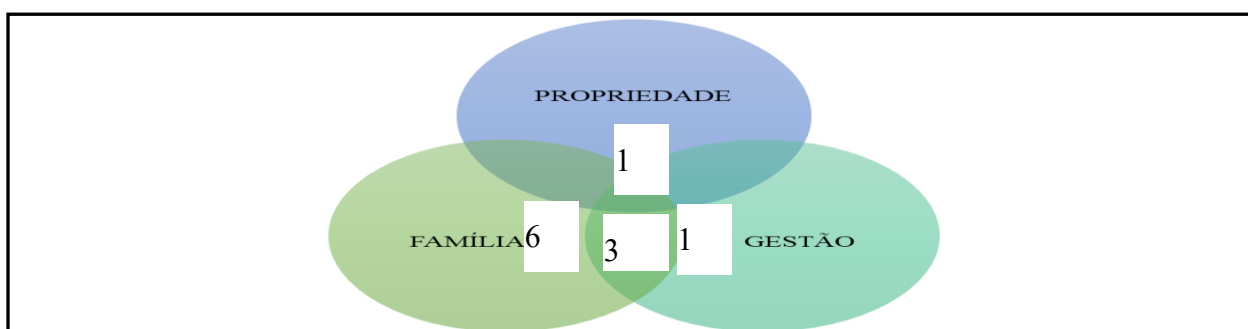
Nota-se que de modo formal, não ocorreu um planejamento sucessório, mas a partir do interesse do primogênito, que por sua vez, começou a trabalhar aos 17 anos, e sempre demonstrou interesse pela gestão do empreendimento, tomou para si a responsabilidade de dar continuidade ao negócio da família, e passou auxiliar seu pai na parte administrativa da empresa e com o decorrer dos anos passou a administra-la sozinho, contando apenas com os aconselhamentos de seu pai.

Para Bornholdt (2003, p. 20), no processo sucessório, os laços familiares empresariais são construídos ao longo da história e passa a ser de um grupo de irmãos, como é o caso da empresa pesquisada neste estudo. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os laços familiares.

Na percepção de Grzybovski (2007), para que se tenha um processo sucessório bem-sucedido, é importante que o método de gestão, em que ambos, sucedido e sucessor, possuam diretrizes que separam assuntos familiares dos profissionais. Conforme Lodi (1986, p. 54) "A sucessão ocorre de forma gradual, onde o sucessor e sua equipe devem ser treinados para assumir o poder"

A Figura 2 mostra o modelo dos três círculos que foi elaborado a partir da pesquisa realizada na empresa.

Figura 2- Modelo dos Três Círculos"



Fonte: Adaptado do modelo de Gersick et al (2006).

Observa-se que junto ao caso analisado, que é formado por 1 família, contudo, essa família é formada de 6 possíveis sucessores, sendo eles: 2 filhos do casal fundador (segunda geração), 1 esposa do primogênito (segunda geração) e os 3 netos do fundador (terceira geração); Todos os membros da família, possuem vínculo com a propriedade familiar.



No entanto apenas 4 membros da família, estão diretamente envolvidos com empresa, ou seja, realizando tarefas junto a mesma. Sendo eles os sucedidos, que embora não estejam mais a frente do negócio, continuam colaborando com a execução de pequenas tarefas junto a empresa, tais como: levar malote no banco e pegar peças no correio.

Apenas 1 responde pela gestão geral da mesma, porem como os sucedidos já foram responsáveis pela gestão da empresa, entende-se que 3 membros da família já estiveram (casal fundador – 2 membros) e o atual gestor, o filho primogênito do casal.

Para Oliveira (2016), é aconselhado realizar a sucessão enquanto o sucedido ainda vive, para tanto é importante preparar e sondar os futuros sucessores, quanto a pretensão de assumir a empresa. Do mesmo modo para Grzybovski (2007) desde criança, os filhos têm curiosidade em conhecer o trabalho dos pais, assim, a tendência natural é pressionar o filho para que escolha a mesma carreira do pai, preferencialmente que o primeiro parta do ponto em que o segundo parou. É a busca pela perpetuidade familiar

Em relação ao próximo processo sucessório na empresa estudada, ainda não está sendo discutido e formalizado, principalmente pela baixa idade dos integrantes da família (entre 7 a 14 anos de idade), porém o incentivo para que eles deem continuidade na empresa já é realizado, ao passo que sempre que possível, são instigados e motivados a vivenciar a realidade da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve a finalidade de analisar o processo sucessório em uma empresa familiar, para isso, buscou-se retratar como se deu este processo junto ao sucedido e ao sucessor. Tem-se que as empresas do ramo agrícola, constituem um importante segmento mantendo uma boa representatividade junto com as ademais organizações brasileiras, e com relação as de origem familiar apresentam peculiaridades em todos os seus processos e por ser de cunho familiar cria-se uma grande expectativa perante a sucessão.

Pode-se dizer que a sucessão ocorreu naturalmente junto a empresa analisada, e que partiu do interesse do principal sucessor em inserir-se e assumir a gestão da mesma. Apesar de dois sucessores trabalharem na empresa, o primogênito é o gestor principal, ou seja, quem toma as principais decisões. O que faz refletir sobre o fato de que a sucessão não se dá apenas pelo fato de ser o seguinte na linha sucessória, mas, deve-se levar em conta a motivação e o quão instruído e profissionalizado o indivíduo está para assumir a presente função.



Evidenciou-se junto à empresa, que entre as características dos sucessores que os mesmos levam em conta, que a empresa possui peculiaridades referentes ao seu ramo de atuação, setor peças agrícolas, o que demanda certo grau de conhecimento não só na parte de gerencia, mas também na parte técnica, ou seja, de mecânica propriamente dita.

Outro fato, que se considera relevante, faz menção a própria história da empresa, pois nota-se que ela incorporou muitas características do seu fundador, o qual por possuir um perfil comunicativo e proativo acabou descentralizando muitas tarefas consigo, talvez frente a esse fato não se detivesse em realizar um processo formal de planejamento sucessório. Porém, só pelo fato de incentivar seus filhos em atuarem junta a empresa e qualificar-se em áreas as quais contribuiriam para a manutenção da mesma, pode ser entendido como uma prática de planejamento sucessório não formal.

Fato esse que está sendo revisto junto a segunda geração, que mesmo considerando prematura pensar e formalizar a sucessão da 3ª geração, porém já é um assunto em evidência junto a atual gestão, que, pela experiência o qual passaram quando assumiram o comando da empresa já estabelece, a expectativa que será realizado um processo sucessório diferente do que foi feito junto a gestão anterior.

Pela importância das empresas familiares para o desenvolvimento do local onde está inserida. Estudos como este devem ser replicados com frequência e frente a outros estabelecimentos dos mais diversos segmentos, pois, pelas características diferenciadas que as empresas familiares possuem, tem-se que ainda há lacunas e espaços para novos estudos semelhantes.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P.P **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R. **Governança na empresa familiar.** 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, J.; LOPES, G.S. C.; SOUZA, Izabel Regina de.; WATANAB, Melissa. **O processo de sucessão nas empresas familiares: Um estudo feito em Empresas Familiares da região do Sul de Santa Catarina. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,** v.4, n.3, 2015. Disponível em:< ///C:/Users/Administrador/Downloads/143-1236-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em 11dez. 2018.



BIEHL, K. A.; SILVEIRA, K. **Análise de ações durante o processo sucessório de empresas familiares do cluster calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.** 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2003.

DIAS, G. Gestão de empresas familiares Estudo de caso em uma distribuidora varejista de material de Construção. Trabalho de conclusão de curso de Administração FACULDADE CAPIXABA DA SERRA – MULTIVIX: 2017. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/06/artigo-gestao-de-empresa-familiar-em-uma-distribuidora-varejista-de-material-de-construcao.pdf> Acesso em 12/12/2018.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GONÇAVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.

GRZYBOSVKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares.** Lvras: UFLAS, 2007.

GRZYBOVSKI, D; TILLMANN, C.; Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n 7, jun. 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, T. P. de. **A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Krause.** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas - Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2007. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/342>>. Acesso em 11 de dez 2018.

MINAYO, M. C. de S. **Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social.** Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. 14 ed. Petrópolis, 2001.

MOREIRA J.ARMANDO L.; NETO, A. B.. **Empresa familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007



OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA J. B.; REZENDE R.; ELIAS A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Pernambuco. Anais... Pernambuco: EGEPE, 2010. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/?page_id=310. Acesso 10/12/2018

OLIVEIRA, C. O. Empresa familiar - sua importância econômica e social. **Revista IDEA**, v. 8, n 1: 2017.

PASSOS, E. BERNHOEFT, R.; R. BERNHOEFT; TEIXEIRA, W.. **Família, família, negócios à parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar:** conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

RICCA, D. Empresa Familiar: Sucessão em Conflito. Administradores.2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-> Acesso em 13 dez 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017

SILVESTRO, M. L.et al. **Os impasses sociais de sucessão hereditária na agricultura familiar.** Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

WARD, J. L. Governança da empresa familiar. Journal USA **Perspectivas Econômicas**, fev. 2005. Disponível em: <http://usinfo.state.gov/> >. Acesso em: 10 de dez. de 2018.

WERNER, René A. **Família & negócio:** um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.