

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN**

RIVÂNIA FELIPE DE OLIVEIRA

De geração para geração: A arte de suceder seu pai

Natal

2011

De geração para geração, a arte de suceder seu pai

Rivânia¹
Catarina da Silva Souza²

RESUMO

O Brasil possui um notável celeiro de herdeiros e uma fracassada fábrica de sucessores, basta analisar a história dos grandes grupos empresariais nacionais e das grandes fortunas pessoais para observar quantas delas permaneceram no grupo familiar ao longo dos últimos anos e como o processo sucessório têm sido cada vez mais delicado e difícil mediante a resistência de ambas as partes.

Palavras-chaves: sucessão, empreendedorismo, estratégia

ABSTRACT

Brazil has a remarkable storehouse of heirs and successors a failed factory, just examine the history of large national business groups and large personal fortunes to observe how many of them remained in the family over the past year and how the succession process have been increasingly more delicate and difficult by the resistance of both parties.

Key-words: succession, entrepreneurship, strategy

¹ Graduanda em Economia e aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

² Mestre em Administração. Professora do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Introdução

Em meados de 1963, recém saído do exército chegava ao interior do Rio Grande do Norte o jovem Manoel, cheio de sonhos, planos e a vontade de vencer.

Inicialmente sem nenhuma expectativa de trabalho foi para cidade com o intuito de trabalhar, porém ainda não sabia em que área atuar, talvez nas salinas da região que por sua vez muito ricas necessitava de mão-de-obra. No entanto tudo era incerto. Hospedado em uma pousada da cidade, conheceu um caixeiro viajante e dentro de poucas horas encontraram em comum o destino de andar pelo mundo. Sendo assim o Sr. Manoel resolveu segui-lo e começou a vender tecido porta a porta pela região, tendo como foco sempre a cidade de Macau por ser considerada cidade pólo e de muita rentabilidade financeira, haja vista, as riquezas naturais como sal e petróleo. Começou então a viajar para Campina Grande (PB) com o intuito de comprar os tecidos para revender e assim começava uma nova etapa na vida de Sr. Manoel.

Passado algum tempo e percebendo que cada vez mais melhorava a economia do interior, ele resolveu alugar um prédio comercial para melhor expor sua mercadoria e começar a consolidar sua empresa. Assim o fez. Acreditando que seria um bom negócio agregou também calçados femininos e masculinos. Percebendo que daria certo, o empresário como apreciador da boa música resolveu agregar também a venda de discos ao seu empreendimento, nessa época ainda predominava o vinil que era o carro chefe da situação.

Com o crescimento do comércio o empresário sentiu a necessidade de contratar um funcionário ou melhor uma funcionária que por ironia do destino nem sabia ele que viria ser sua esposa.

Dona Maria, assim chama-se a doce senhora que conquistou o coração do andarilho vendedor de tecidos que resolveu fazer morada numa cidade do interior do Rio Grande do Norte. Depois de alguns anos casaram-se e desta união floriram

quatro belos filhos, estes cada um com comportamento e perfil diferentes cada um enveredou por um caminho profissional diferente.

A evolução da empresa nas mãos do filho

Apesar de todo sucesso o progresso e o crescimento do negócio não foi fácil, Danilo teve que enfrentar muitos problemas até implantar novas idéias na gestão do pai ele na condição de caçula foi o único que despertou características empreendedoras herdadas do pai. Foi a ele que o Sr. Manoel confiou repassar o que já havia construído. A visão diferenciada e a ousadia aguçavam o jovem empresário o sangue inovador do jovem Danilo que fez agregação de valor a atividade já existente. Depois de um certo tempo a empresa além da venda de tecidos, calçados, discos conseguiu acrescentar a representação de operadora de celular. Foi justamente a partir daí que mudou o foco de atuação da empresa. O caçula enxergou de imediato que o cenário atual era de mudança e requeria um implemento muito rápido, diante disso passou a investir em eletro eletrônico e acertou. Com o crescimento das vendas saiu de cena os tecidos e os sapatos, uma vez que o empresário estava focado no segmento que estava tendo rentabilidade e ascensão. Logo em seguida veio mais um mix de produtos que foi o de móveis, segmento este que hoje é o carro chefe da empresa, conduzindo-a após quatro anos, a fazer parte de uma grande rede de móveis e eletro sendo ícone na cidade.

Assim foi a transição de pai para filho...

Nem sempre é fácil encontrar um sucessor que seja aceito pelos membros da família quanto pelos empregados. O processo sucessório deve ser tratado como uma etapa importante e vital para a sobrevivência das empresas familiares,

necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta frágil situação tenha êxito. É bastante comum encontrarmos pessoas que passam por períodos em que profissionalmente não conseguem desempenhar suas funções com todo seu potencial, era o que vinha acontecendo entre o Sr. Manoel o seu filho Danilo, as mudanças e a inovação estavam barrando a evolução da empresa.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas com os proprietários da empresa, tanto pai quanto o filho. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os gestores foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. A história real ocorre no período descrito já neste caso, tendo o nome dos sócios e de empresa preservado por solicitação dos mesmos.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 10 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. A metodologia indicada deverá iniciar: a) leitura individual; b) discussão sobre as questões relativas a sucessão em empresas familiares; c) discussão em pequenos grupos; d) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais

A proposta do estudo de caso é proporcionar uma discussão acerca do tema sucessão em empresas familiares, seus problemas, a fase de transição e a preparação dos sucessores.

Questões para discussão

- 1) Quais os principais dilemas enfrentados pela empresa familiar no que tange a sucessão?
- 2) Qual o melhor procedimento para ser implantada a sucessão em empresa familiares?

Alternativas para análise do caso

Por isso a análise do processo de sucessão deve ser feita de forma real, pois em muitos casos os empresários afirmam que seus herdeiros serão seus melhores sucessores e há os que não acreditam que a sucessão seja a melhor alternativa para a empresa. Diante disso em seus estudos, Ward (2003 apud RODRIGUES; RESENDE; PILATTI,2004), destaca os seguintes princípios e passos que podem ajudar as empresas familiares a se perpetuarem em épocas de globalização:

- A sucessão é um processo, não um ato isolado. Quando é feita acertadamente, quase ninguém se dá conta dela;

- É difícil iniciar as conversações sobre necessidade de planejar a sucessão, mas o melhor é não protelá-la;
- Nenhum plano de sucessão é seguro se o fundador da empresa não tem garantido seu futuro econômico;
- A participação do sucessor na empresa deve ser um gesto voluntário e não uma obrigação;
- Experiências em outras empresas são essenciais para uma carreira de sucesso na empresa familiar. É preciso estimular os descendentes neste sentido;
- Planejamento sólido de sucessão contribui para aumentar o valor da empresa;
- A sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário;
- Na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.

No momento anterior a sucessão, duas ou mais gerações encontram-se plenamente envolvidas, ao mesmo tempo, na empresa da família. A geração mais nova encontra-se entre 20 e 45 anos, tendo tomado a decisão pelo menos inicialmente, a respeito de ficar ou não na empresa. A geração mais antiga enfrenta a difícil tarefa de ver seus filhos adquirirem sua própria independência, deixarem a casa paterna e constituírem suas famílias.

Os principais desafios-chave a serem efetuados neste estágio são promover a cooperação e comunicação entre gerações; encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto, ou seja, transformar a família numa rede familiar ampliada.

Muitos dirigentes bem sucedidos não desenvolvem habilidades para recrutar ou treinar seus substitutos, ou seja, agem como se fossem eternos e não preparam alguém para ter sucesso depois deles. Essa atitude dificulta as chances de êxito e ocasiona sérios problemas posteriores a organização.

Para Sharma (2004 apud LIMA;BORGES;CARVALHO, 2007, p.3) “a sucessão em empresas familiares envolvia três atitudes: o desejo de manutenção da empresa, o comprometimento da família e a possibilidade do sucessor dar continuidade”.

Inicialmente o sucessor deve ter idéia do que quer na vida, ter um plano de vida, aprender a fora da empresa para os erros não refletirem na imagem pessoal, receber treinamento operacional, fazer rodízio de cargos para conhecer as diversas áreas da empresa, substituir quando possível cargos superiores, na ausência de profissionais participar de cursos externos, iniciar-se em áreas as quais possa dar contribuição efetiva e por fim participar de programas de treinamento individual para buscar seu auto-desenvolvimento e desenvolver habilidades de liderança.

Foi justamente o que aconteceu no caso do Sr. Manoel e o seu filho Danilo, o precursor identificou desde o inicio qual de seus filhos daria continuidade ao seu projeto inicial – o de ser empreendedor nato. Diante disso, apesar de todas as circunstâncias conflituosas o processo sucessório deu certo. A maior constatação deu-se quando no momento de inclinação mercadológica o jovem Danilo identificou as mudanças e começou a alertar o seu pai para a necessidade de inovar e assim minimizar os possíveis conflitos envolvidos na fase de sucessão e aumentar as chances de planejamento e preparo para os envolvidos para a condução segura do processo.

Face ao exposto, é pertinente dizer que quando a sucessão da empresa familiar envolve um filho como sucessor, além das dificuldades citadas não há um planejamento formal de contratação dos herdeiros, ocorre uma falta de uma socialização prévia do herdeiro no ambiente familiar, existe um excesso de proteção que costuma receber dos pais; há uma delimitação distinta de tempo e espaço.