

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 09

CLEANE MEDEIROS DA COSTA

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Indústria Santo Afonso: sobrevivência da empresa familiar diante da falta de planejamento sucessório.

Cleane Medeiros da Costa

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade
Câmara Cascudo, Natal/RN, Brasil.
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FARN,
Natal/RN, Brasil.

Indústria Santo Afonso: sobrevivência da empresa familiar diante da falta de planejamento sucessório

Introdução

Lúcia ao chegar a indústria pela manhã e após visitar os departamentos de produção e logística, como de costume, entra em sua sala e com alguns minutos o sócio-gerente (filho) entra na sua sala para apresentar alguns relatórios. Após analisar gráficos, dados, concluíram que o faturamento do mês teve um aumento de 30% em relação ao período da gestão do fundador. A alegria foi tanta que todos se emocionaram ao lembrar-se do passado, pois nem sempre foi assim. Houve muitas dificuldades e obstáculos no caminho, pessoas dizendo que a empresa iria fechar, e que Lúcia não conseguiria dar continuidade as atividades do Sr. Joaquim (fundador da indústria) após o seu falecimento.

A História da Empresa

A indústria Santo Afonso, teve início no ano de 2000, situada no Município de Extremoz//RN. A indústria foi criada através da iniciativa do Sr. Joaquim, advogado, com o espírito empreendedor sempre ao lado de sua esposa Lúcia (com formação em psicologia), acreditava que o ramo de água mineral era um negócio promissor. Com filhos pequenos, e a esposa trabalhando em outra atividade, o Sr. Joaquim administrava a empresa familiar sozinho.

No início foi difícil a implantação da fábrica, por que para o funcionamento era necessário apresentar vários projetos como: viabilidade financeira, estrutura física e de pessoal, todos esses projetos eram caros. Mas após esse investimento os órgãos reguladores autorizaram o funcionamento. A indústria era pequena com apenas 3 máquinas e 10 funcionários.

Proprietário Centralizador

Após 3 anos, sua esposa Lúcia (sócia na empresa) entrou no negócio, era responsável pelo setor pessoal. Foi um período em que a indústria precisava se adequar as novas exigências do mercado, então, aumentou o quadro de funcionários, e adquiriu mais caminhões para a entrega do produto.

Mesmo com a presença da esposa, o Sr. Joaquim não delegava responsabilidades, sempre centralizador, estava se tornando um homem sobrecarregado de tarefas, era uma gestão muito autoritária, sentia dificuldades de confiar nas pessoas.

Com o passar dos anos, sempre atarefado, cansado, sem delegar responsabilidades, Lúcia não tinha “espaço” para opinar, expor idéias nem sugestões. A empresa não possuía um planejamento estratégico, pois o empresário não tinha tempo e faltavam pessoas qualificadas para fazê-lo.

O Sr. Joaquim era um executivo centralizador, adotava práticas de gestão de pessoas muito peculiares. Em nenhum momento demonstrava vontade de fazer a empresa crescer, apenas queria ter lucro para pagar as suas contas. Na época os filhos não tinham interesse em trabalhar na empresa, Carlos, o filho mais velho por problemas de saúde não freqüentava a indústria, o segundo filho Felipe, se dedicava a faculdade de direito e a filha Luciana era menor de idade, só estudava.

Passagem do “Bastão”

O Sr. Joaquim nunca falou em planejar sua sucessão, apenas dizia: “quando eu não estiver mais aqui ninguém saberá dar continuidade a empresa”. Ele continuava trabalhando, até que em uma tarde de terça-feira sentiu fortes dores e ao chegar ao hospital constatou que estava muito doente, e precisava de acompanhamento médico por muito tempo. Foi quando o filho Felipe (18 anos) iniciou a trabalhar na empresa, sentiu muitas dificuldades, mas ao lado de sua mãe, conduziu a empresa. A demanda de serviços era grande, então Felipe não se sentiu preparado, talvez pela inexperiência.

Com funcionários desmotivados a produção baixou e conseqüentemente as vendas caíram. Em 2009, houve então o desligamento da geração mais velha da

empresa. Com pouco tempo de tratamento o Sr. Joaquim faleceu, foi um momento de sofrimento para a família e funcionários da empresa. A viúva juntamente com o filho teve que assumir a indústria sem estarem preparados. Lúcia, devido a sua função ser limitada, não foi preparada para dirigir uma empresa, mas com coragem e determinação aceitou o desafio de dar continuidade a empresa familiar. Em nenhum momento houve disputa pelo poder entre os herdeiros, todos se juntaram nesse momento difícil.

A Crise

Felipe, muito jovem sem nenhuma experiência em gestão empresarial e Lúcia sem preparação para dirigir a indústria continuaram com as atividades. Lúcia sentiu dificuldades, pois nem ela nem o filho se sentiram preparados, quiseram desistir, mas logo pensaram no futuro da família e tiveram de assumir o negócio. Descobriram que informações importantes, como senhas de banco, estavam sobre o comando do Sr. Joaquim, nada era compartilhado. O contador não auxiliou em nada, não passava informações necessárias, estava desmotivado, então teve de ser demitido e contrataram um contador qualificado.

Desde que assumiram a empresa, Lúcia e Felipe enfrentaram muitos problemas, resolveram contratar um consultor para auxiliar na condução do negócio. Foram orientados pelo consultor a alterar algumas estratégias mercadológicas, de produção e gestão de pessoas. Essas medidas geraram uma crise causada pela forte resistência à mudança por parte dos funcionários (23 colaboradores). Eles alegavam que o estilo de gestão adotado pelo fundador não podia mudar. Diziam: “na época do Sr. Joaquim funcionava assim... e hoje querem mudar”. Como a maioria dos funcionários estavam desmotivados com a atual gestão, por ter inserido regras, que antes não tinham, eles foram demitidos para evitar maiores conflitos. “Como a empresa irá sobreviver diante de tantas dificuldades?” (relata a atual dirigente).

Diagnosticou que a empresa tinha muitas dívidas, sem capital de giro, e sem manutenção adequada, tanto a frota de caminhões quanto as máquinas quebravam constantemente, então descobriram que o mecânico não se dedicava ao trabalho.

Trabalho conjunto

Lúcia (diretora) e Felipe (sócio-gerente) tiveram que aprender como conduzir a empresa, e estão aprendendo até hoje. Orientados pelo consultor resolveram iniciar um processo de profissionalização da gestão da empresa. Contrataram um gerente geral para dar suporte e condução ao negócio. Substituíram os funcionários demitidos por funcionários mais qualificados como: advogado, caixa, químico, supervisor no setor de produção, médico do trabalho e motorista de caminhão, o serviço de mecânica foi terceirizado. Esses novos funcionários não conheciam a gestão antiga e já entraram se adequando a nova gestão. Atualmente tem uma equipe bem formada e motivada.

Foi implantado um planejamento estratégico adequado, definindo metas para os próximos anos. Investimento em modernização tecnológica, implantação de laboratório, definição de cada função de acordo com o perfil e competência de cada colaborador, essas foram algumas ações realizadas para a empresa sobreviver diante de tantas dificuldades.

Agora, está existindo cooperação e comunicação entre gerações, mãe e filho estão juntos. Lúcia delega responsabilidades ao filho, comunica todas as decisões a serem tomadas, ou seja, a gestão que está sendo implantada é uma gestão participativa, ela não decide sem antes se reunir com o supervisor, gerente geral e o filho Felipe (sócio-gerente). Está havendo um reinvestimento na empresa, toda receita é utilizada para investir. Hoje, Lúcia planeja a sua sucessão, prepara o filho, tanto que já está mostrando bons resultados. Sua filha mais nova pretende prestar vestibular para administração, pois tem interesse em entrar na empresa. Lúcia não obriga nenhum filho a trabalhar na empresa da família, mas orienta e demonstra interesse.

O problema

Sr. Joaquim sempre dedicado às atividades da indústria nunca se preocupou com a sua sucessão na gestão da empresa. Então, como uma empresa familiar pode sobreviver diante da falta de planejamento sucessório? Após 2 dias do falecimento do sucessor, Lúcia entra na empresa e se pergunta: “porque aconteceu

tudo tão rápido? como conseguir dar continuidade as atividades da empresa sem me sentir preparada para isso?”. Ela imagina: “é possível a empresa continuar existindo?”.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso aborda uma situação real de uma empresa familiar, retrata os impactos ocorridos na empresa após o falecimento do fundador em virtude da falta de um planejamento sucessório. O relato é narrado sob o ponto de vista do sucessor, que vivenciou de perto todas as fases da empresa. A empresa estudada é uma indústria no ramo de bebidas de pequeno porte. A empresa também não podia “morrer”, pois se consolidou no mercado, pela qualidade dos produtos, atendimentos aos clientes e preço acessível. O intuito do estudo é investigar como a empresa pode sobreviver diante da falta de um planejamento sucessório.

Palavras-chave: empresa familiar, planejamento sucessório, qualidade dos produtos.

Abstract

This case addresses a real situation of a family business, portrays the impacts occurred in the business after the death of founder because of a lack of succession planning. The story is narrated from the point of view of the successor, who lived close to all phases of the business. The business studied is a branch of industry in small drinks. The company also could not "die" because the market has consolidated, the product quality, customer service and price affordability. The intuited the study is to investigate how the business can survive in the face of a lack of succession planning.

Keywords: family business, succession planning, product quality.

Fonte dos dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevista realizada com a empresária Lúcia e seu filho Felipe, constituindo-se em um meio rápido de se obter informações, bem como observação participante da pesquisadora, já que a mesma conhece a família empresária.

Além disso, Lúcia demonstrou interesse, dando total apoio e liberdade para o estudo, tendo assim a pesquisadora grande acesso as informações. Familiares e gestores da empresa foram consultados, autorizando a publicação do caso. Com enfoque na empresa familiar, espera-se que esse estudo de caso possa contribuir de forma significativa para outros estudos sobre o assunto.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em administração e/ou de pós-graduação em Gestão Pessoas e Gestão de Empresas Familiares. É importante obedecer a seguinte seqüência dos passos: 1) conceituar a empresa familiar e explicar a importância do planejamento sucessório; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária e resolução das alternativas apresentadas; 4) fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas na empresa por falta de um planejamento de sucessão familiar. Tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre a importância do processo sucessório, pretendendo desenvolver nos alunos: 1) conhecimentos sobre empresa familiar; 2) reflexão sobre o planejamento sucessório em uma empresa familiar; 3) reconhecimento da necessidade de preparação do sucessor para a gestão da empresa familiar; 4) busca de alternativas para a solução de problemas existentes; 5) análise das

referências teóricas sobre o tema; 6) capacidade de estabelecer relação entre a teoria e a prática.

Análise do caso

Para melhor compreensão da problemática estudada, pode-se começar a discussão do caso, abordando as peculiares da empresa familiar. A partir daí deve-se refletir com base em alguns pesquisadores sobre o assunto.

Definição de empresa familiar

Garcia (2001, p. 8) considera “empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias”.

Empresas familiares são “aquelas em que a família detém o controle por pelo menos 2 gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos próprios da família” (RICCA, 1998, p. 9)

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de pequeno porte assumem atualmente, grande importância no desenvolvimento econômico. Foi identificado que no Brasil a pequena e média empresa familiar, produzem dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce nos país (GUEIROS, 1998).

Sobrevivência da empresa familiar

A sobrevivência da empresa familiar é uma das maiores preocupações dos dirigentes atualmente. Acredita-se que o sonho de qualquer empresário é fazer com que a empresa tenha sucesso e continuidade, ao passar de pai para filho (RICCA, 1998)

Leone (2005, p. 52) “acredita que a sobrevivência da empresa familiar está na capacidade da família administrar suas relações formais e resolver os conflitos advindos do processo sucessório”.

Ainda em relação ao referido autor, as chances de sobrevivência da empresa familiar refletem na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família, na qual essas diretrizes contribui para perpetuar o negócio.

Oliveira (1999. p. 22) considera que em relação as empresas brasileiras “1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão”.

Sucessão em empresas familiares

De acordo com Leone (1992, p. 85) “sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

A sucessão não é tão fácil de ser resolvido, ela é um processo longo onde deve ser priorizado o planejamento e a organização. Por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo; por outro o sucedido deve informar à família os detalhes de como está encaminhando a escolha (LEONE, 2005).

“O processo sucessório atinge as empresas familiares quando uma geração abre espaço à preparação da outra para assumir o comando” (LEONE e SOUZA, 1993, p. 10)

Existem duas formas em que a sucessão pode acontecer a primeira é de forma gradativa e planejada a segunda é através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, doença ou acidente afastando o dirigente do cargo. Quando o processo sucessório é definido com antecedência, bem planejado, permite ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes (LEONE, 2005).

Quando o processo sucessório se dá de forma inesperada ou repentina, muitas vezes após a morte do fundador, a empresa entra em crise. Neste momento, as conseqüências podem determinar a morte da empresa. Gaj (1990 p. 189) afirma que “quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados”, significando que o processo não foi planejado.

Lodi (1993, p. 14) diz que “freqüentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos”.

Alguns proprietários, não concordam com a necessidade de planejar a sucessão e parece não querer se afastar. “Eu não vou sair. Vão ter que me tirar daqui”. Atitudes que só aumentam o risco de suas empresas fracassarem depois de seu afastamento ou falecimento.

Os estudiosos afirmam que quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007)

A preparação dos sucessores

De acordo com (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007) um dos melhores investimentos que a empresa e a família podem fazer é a preparação da próxima geração.

Muitas empresas consideram que os cursos universitários de Administração de empresas é o primeiro passo para iniciar uma carreira administrativa, mas pesas disso, é preciso lembrar que a educação formal por si só, não garante que o graduado desenvolva detalhada compreensão de uma empresa em relação a atuação exigida para desempenhar com eficiência a direção. A nova geração de diretores de uma empresa familiar pode desenvolver seu talento e sua intuição seguindo orientação de pessoas mais experientes. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Ainda sobre o referido autor, o aprendizado deve ser bem dirigido, considerando algumas questões na hora de preparar a entrada dos novos sucessores, como:

1. Posicionar o indivíduo no nível correto dentro da hierarquia organizacional
2. Proporcionar-lhe orientação e submetê-lo à supervisão direta
3. Avaliá-los em função do desempenho
4. Responsabilidade
5. Delegar responsabilidades e passar confiança a eles
6. Facilitar-lhe a aquisição de novas experiências tanto em outros âmbitos alheios à empresa como em novas áreas de conhecimento.

A mulher no comando

Há um assunto pouco estudado na administração brasileira: a mulher como dirigente de empresas. Muitas mulheres exercem cargos de presidente, diretoras, seja por viuvez, por herança ou por pura competência pessoal. É uma função difícil, em regime competitivo, no qual o que interessa são os resultados, diante de um forte preconceito cultural (LODI, 1994).

O autor citado acima ainda acrescenta que algumas dirigentes sentem dificuldades na entrada da empresa por falta de assessoria ou despreparo pessoal, na qual preparar uma mulher para ser dirigente é necessário alguns passos:

- a) Um período para “conhecer o negócio”, aprendendo no próprio trabalho sob guia de um mestre no assunto;
- b) Aquisição de um mínimo de noções administrativas;
- c) Definir por onde entrar na direção ou estabelecer uma carreira de curto prazo;
- d) Em um ano, duas ou três mudanças para chegar à presidência;
- e) O ajuste do estilo de liderança.

“Não interessa se a posição de presidente foi obtida por ausência de alternativa masculina, por orfandade ou viuvez, o que conta na análise da mulher dirigente é a performance e a contribuição para os resultados da empresa” (LODI, 1994, p. 103)

Questões para discussão

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Lúcia após o falecimento do fundador?
- 2) O que o Sr. Joaquim poderia ter feito para que a empresa não enfrentasse dificuldades após sua morte?
- 3) Qual a característica marcante do Sr. Joaquim em sua gestão?
- 4) Avalie a condução da empresa pelo Sr. Joaquim até a sua morte?

Alternativas de Ação

Dificuldades encontradas

Entre muitos problemas, destaca-se: a falta de preparação dos sucessores para dirigir a empresa; falta de acesso a informações importantes como senhas de banco; máquinas e caminhões sem manutenção; funcionários desmotivados e resistentes a mudanças.

Ações preventivas

O Sr. Joaquim poderia ter planejado sua sucessão. Ele deveria ter preparado sua esposa e filho para administrar a empresa após o seu falecimento. Em virtude da falta de planejamento sucessório e falta de preparação dos sucessores a empresa sofreu muitas dificuldades.

Característica principal do fundador

O Sr. Joaquim era um proprietário centralizador, com dificuldades de delegar responsabilidades, sem confiar nas pessoas ao seu redor, nem mesmo sua esposa. Com isso se tornou um homem cansado e sobrecarregado de atividades.

Gestão do fundador

O Sr. Joaquim por ser centralizador, se tornou uma pessoa autoritária, sempre dando ordens, mas sem delegar responsabilidades. Com o tempo a indústria teve de se adequar as exigências de mercado. Com a falta de planejamento estratégico e planejamento sucessório a empresa não poderia ter bons resultados no futuro. O fundador não demonstrava vontade de fazer a empresa crescer, apenas obter lucro para pagar suas contas. Com a condução da empresa dessa maneira, não poderia esperar sucesso.

Referências

CASILLAS, José Carlos; DÍAZ, Carmen; VÁZQUEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. Tradução Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw – Hill, 1990.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. **Sucessão familiar**: o caso de uma empresa transportadora da região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set. 1992.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SOUSA, Cleneide Clemente de. **Sucessão nas empresas familiares**: a visão dos dirigentes de pequenas e médias empresas comerciais de João Pessoa. Estudos avançados em Administração, v. 1 nº 1, p. 7-34, 1993.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL–A Cultural, 1998.