EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SCANVEL PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA.

Juliana Mayumi Nishi[1]; Carlos Otávio Zamberlan[2]; Luciano Shin-Iti Nishi[3]

1 Graduanda do Curso de Administração da UEMS, Unidade Universitária de Ponta Porã; Graduada do Curso de Turismo da UEMS, Unidade de Dourados; E-mail: ju_mn5@hotmail.com
2 Professor Doutor do curso de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis da UEMS, Unidade de Ponta Porã; E-mail: otaviozamberlan@terra.com.br
3 Graduado do Curso de Administração da UFGD, Unidade de Dourados; E-mail: lucianonishi@hotmail.com

Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

A sucessão familiar nas organizações pode ser considerada um processo delicado porque podem surgir conflitos que, muitas vezes se não administrados, tornam-se barreiras ou empecilhos para seu desenvolvimento. Este trabalho, caracterizado por ser um estudo de caso descritivo, qualitativo onde o levantamento e análise dos dados foram realizados por meio de entrevistas, investigação e observação por um método etnográfico, tem por objetivo investigar o processo sucessório em uma empresa administrada pela primeira geração que enfrenta mudanças organizacionais focando obter controle, gestão, qualidade e planejamento estratégico mantendo seus valores e criando possíveis sucessores aptos para a sua sobrevivência. Concluiu-se que o papel desempenhado pelos fundadores no preparo da família é fundamental e que o prosseguimento, o treinamento e a experiência profissional do sucessor são fatores que podem afetar a cultura organizacional de uma empresa familiar no tocante progresso como também na manutenção de seu nome e de sua continuidade. **Palavras- Chave**: Sucessão. Planejamento. Gestão.

INTRODUÇÃO

De acordo com Andrade, Grzybovski e Lima (2005), ao contrário de outras formas de organizações, o ciclo de vida das empresas familiares tem início na trajetória histórica vivenciada por ela ao longo do tempo e que pode ser determinada a partir da identificação das características e desafios-chave nos três círculos envolvidos: a família, a empresa e a gestão.

Essa qualidade de empresa é constituída no núcleo familiar e tem como finalidade principal manter as premissas ético-valorativas e também crescimento gradativo.

1. Monitora da disciplina Técnicas de Pesquisa em Administração

Posteriormente, na medida em que se desenvolve, há a necessidade criar novos controles, estratégias de gerenciamento que assegurem a sua continuidade, bem como a estruturação de futuras equipes e o pré-estabelecimento de um sucessor.

Para Lodi (1986) a sucessão familiar nas organizações pode ser considerada um processo traumático porque pode gerar conflitos que são capazes de criar barreiras ou empecilhos para a sua história, por exemplo, à sua própria venda, a falência e ação judicial autônoma (concordata), se não forem bem administrados.

Segundo Bernhoeft (1989) os motivos das empresas familiares irem à falência são porque a família não estava preparada para entender a empresa, a mistura de caixa familiar e empresarial, a carência de tempo do fundador em educar e profissionalizar os filhos e/ou possíveis sucessores, a rivalidade entre os irmãos, a falta de planejamento e gestão eficaz e satisfatória, ausência de consenso entre os familiares para definir sobre qual dos pretendentes deve assumir e a insuficiência de preparo do futuro sucessor.

Dessa forma, alguns pontos importantes no processo de sucessão podem ser destacados: o pai fundador deve ter consciência de seus próprios problemas pessoais e não permitir que isto interfira no crescimento profissional do filho, permitindo que este desenvolva a sua própria personalidade dando liberdade para escolher sua profissão; a família precisa entender que a empresa necessita de colaboradores capacitados para o seu crescimento; assim, não necessita empregar parentes, caso não sejam suficientemente qualificados; o fundador deve refletir sobre sua saída do poder e o sucessor deve analisar qual o melhor momento para entrar na empresa e quais são as ações que deverão ser implantadas no processo sucessório bem como a definição da equipe de trabalho.

Assim, há a necessidade de se criar um verdadeiro plano de introdução gradual dos filhos ao ambiente empresarial, concomitantemente ao seu preparo e educação (no sentido do respeito pelo patrimônio do negocio), que lhes permita verificar a empresa como uma organização de pessoas com objetivo comercial, e aceitá-la neste estrito sentido. É importante também que haja a determinação de regras e limites formais para o desenvolvimento da própria organização. Com isso, evitar-se-ão pontos de conflito potencialmente destruidores da unidade familiar.

O objetivo principal deste artigo é investigar o processo de sucessão na empresa Scanvel Peças e Acessórios Ltda, e permitir assim a ampliação do conhecimento desse assunto às empresas brasileiras. Também se pretende contribuir através da compreensão sobre a importância da gestão flexível para a longevidade de empresas familiares.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa estruturou-se na forma de um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2005) este é caracterizado por ser um estudo empírico de um ou poucos objetos que permite um conhecimento amplo e detalhado através de explorações da situação da vida real cujos limites não estão exatamente definidos em que se descreve a condição da contextura em que está sendo realizada determinada investigação e utiliza várias fontes de evidência.

Esse estudo foi pesquisado de maneira descritiva que segundo Gil (2008, p. 28) "tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis" onde foram utilizadas técnicas padronizadas de coletas de dados, sendo estes transversais, ou seja, foram coletados em um exclusivo ponto no tempo (HAIR, Jr. et al., 2005).

Paralelamente, a coleta de dados realizada na empresa Scanvel Peças e Acessórios Ltda, cuja escolha foi feita devido ao fácil acesso e limitação de recursos, realizou-se no período de junho de 2010, sob forma de entrevista ao fundador feita pelos próprios pesquisadores através da aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas de maneira semi-estruturada onde houve a possibilidade de se fazer outras perguntas na entrevista sem estar planejado.

A análise do discurso que conforme Zamberlan[1] (2010, informação oral) tem base na conversação, mas que investigam as versões conversacionais de eventos como a memória, descrições e formulações dos entrevistados onde o foco empírico está no conteúdo da fala, do assunto e da organização em si, usa como método a codificação, transcrições e análises das interpretações dos fatos.

Também foi utilizado o manejo dos dados pelo método etnográfico cuja interpretação do comportamento se faz através da observação de experiências de vida real como também com o método qualitativo que consoante Macêdo (2002, p. 6) "procuram descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que está dentro dela através de entrevistas, observações e outras técnicas qualitativas". Na etnografia o pesquisador passa um período de tempo convivendo com o pesquisado para melhor entender os fenômenos do dia-a-dia.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa Scanvel Peças e Acessórios Ltda está a 12 anos atuando na cidade Ponta Porã e região, no ramo de comércio varejista e atacadista de peças e acessórios novos, usados e recondicionados; para linha de caminhões e ônibus como Scania e Volvo, além de carretas e

trucks. A empresa surgiu logo depois do rompimento de uma sociedade, na qual era formada por três irmãos, do ramo de prestação de serviços mecânicos gerais para caminhões, ônibus e carretas.

Hoje, conta com 09 (nove) funcionários dentre os quais 04 (quatro) fazem parte da família proprietária: o fundador proprietário, sua esposa e seus dois genros. Na empresa, o processo sucessório foi anteriormente planejado através da preparação do filho do fundador, entretanto, este possuía visões administrativas diferentes e teve a liberdade de escolher outras áreas, foi aprovado em concurso e optou pelo serviço público decidindo não atuar na empresa. Assim, a sucessão desta organização está gradativamente sendo preparada com a introdução na área administrativa dos genros do fundador, uma vez que suas filhas também preferiram trabalhar em outros ramos de atividade. A escolha dos genros se consolidou pelos seguintes motivos: existe um bom relacionamento entre o fundador e os genros, além de sentimento de confiança entre as partes, como também pelas qualidades profissionais e educacionais dos desses, como por exemplo, o nível de escolaridade e formação em cursos de informática, a prontidão, a liderança, a fácil aprendizagem nas funções, participação nas tomadas de decisão, o controle e planejamento das atividades rotineiras.

Por ser uma empresa de origem familiar, constatou-se que permanece valores de respeito e dignidade no trato para com funcionários, fornecedores e clientes. Especificamente, com seus funcionários, os sócios/proprietários que possuem dedicação, conhecimento e a concentração de responsabilidades nítidas, de forma a deixa seguros os subordinados. Existe um espírito cooperativo por parte de toda a equipe, o trabalho é desenvolvido de forma integrada. A empresa fornece algum tipo de auxilio, como assistência hospitalar; mas carece em oferecer reuniões para capacitação ou palestras motivacionais.

Apesar do processo da tomada de decisão estar concentrada na figura do fundador, a empresa, que é caracterizada por ser ainda jovem e administrada pela primeira e segunda geração simultaneamente, vivencia um momento, onde as opiniões dos futuros sucessores são levados em consideração e implementados, que antes não eram respeitados, como por exemplo, o advento dos sistemas de informação, criação para melhoras no marketing, planejamento administrativo e controle financeiro em que não há mais a mistura do caixa da empresa e familiar. Isso ocorreu pelo fato do proprietário/fundador notar que para sobreviver no mercado globalizado, há a necessidade de se inovar e estar atento as mudanças que ocorrem ao redor, bem como as modificações nos modos de se administrar que seu filho falava e que hoje foram pensadas.

Atualmente, o cenário é de total união onde se configura o desejo de sucesso e crescimento da empresa com a introdução de uma filial na cidade vizinha, Pedro Juan Caballero- PY, que proporcionará conquista de novos mercados bem como a ampliação da organização seja na sua estrutura como também financeira.

CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou investigar o processo de sucessão em um empreendimento familiar e permitir a ampliação do conhecimento sobre esse assunto às empresas brasileiras. Para o estudo de caso realizado foram utilizados métodos descritivos, qualitativos resultados de dados narrativos e etnográficos, assim foi pesquisado sobre uma situação de vida real em um exclusivo ponto de tempo onde se concluiu que o papel desempenhado pelos fundadores no preparo da família e da própria organização torna-se de grande importância no processo sucessório eficaz e continuo e que a partir da profissionalização do sucessor e de uma gestão flexível a mudanças a empresa assegurará a sua história e seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do "modelo dos três círculos"em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd** – Edição 47 Vol. 11 Número 5, set-out 2005.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa e administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. Editora Pioneira, São Paulo, 1986.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.

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