



## **A ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE RONDON DO PARÁ**

Josimar Feitoza da Silva  
Prof. Dr. Leandro de Oliveira Ferreira

**Agência financiadora:** Não possui agência financiadora.

**Palavras chave:** Empresa Familiar, Processo Sucessório, Estratégia.

### **Resumo:**

Este estudo objetivou-se em analisar as estratégias utilizadas no processo sucessório em uma empresa familiar. Originou-se da inquietação em procurar compreender este fenômeno que ocorre nas organizações de natureza familiar e contribuir com um estudo acerca dessa instituição perene e complexa, envolvidas de sentimentos e emoções. O referencial teórico foi desenvolvido fundamentado na empresa familiar, no processo sucessório e na estratégia. Para o alcance dos objetivos propostos realizou-se um estudo de caso, de caráter descritivo exploratório, utilizou-se o método qualitativo em uma empresa familiar de médio porte, atuante, no segmento de materiais de construção. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, que tiveram como base dois roteiros diferenciados, um reservado ao fundador (sucedido) e outro para o filho (sucessor). E para análise dos resultados será utilizado a de Bardin.

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas familiares - EFs são uma realidade no mundo e no Brasil, independente do seu porte, representação econômica e ramo de atividade, possuem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e muitas vezes político.

Elas geram emprego e contribuem para o desenvolvimento local, regional e nacional contribuindo de forma significativa para o crescimento do PIB brasileiro. Das empresas existentes no Brasil, 80% são organizações de natureza familiar, na maioria micro, pequena e média empresas (PWC, 2016).

As EFs brasileiras tiveram sua origem nas capitâneas hereditária, possuem características próprias, pautados na sua crença, nos seus valores, na forma de governança e, as vezes se confundindo até mesmo com a estrutura de formação da família. A presença do fundador e participação dos membros familiares na gestão da empresa a torna um ambiente de complexidade movido por sentimentos, pela afetividade, pelas emoções e pelas relações de posição na família (ADACHI, 2006; COELHO, 2010; RICCA et al, 2007).

O fato é que, a EF, independente das suas complexidades continuará sempre existindo. Embora ela esteja envolvida em fortes laços emocionais, que interferem nos relacionamentos dos membros, impedindo na maioria das vezes uma racionalidade nas tomadas de decisões (RICCA et al, 2007).

O interesse pela pesquisa sobre as empresas familiares tem se tornado frequente no meio acadêmico, pois é possível observar que cada vez mais esse tipo de empresa deixa de

existir. Pesquisas revelam que 70% das empresas familiares não atingem a segunda geração no processo de sucessão, e a cada duas que alcançam a segunda geração apenas uma sobrevive (SILVA; TANAKA, 2014).

A literatura revela a preocupação dos pesquisadores em procurar entender os fatores que contribuem para o desaparecimento da empresa familiar compreender a luta dessa organização perene e complexa pela permanência do negócio, os conflitos gerados a partir da mesa de jantar promovido por uma discussão familiar influenciam no resultado e futuro da organização (FERREIRA, 2015).

A sucessão na empresa familiar é tida como algo complexo, delicado e arriscado, envolve fatores emocionais, culturais e familiares. O processo sucessório planejado na EF, deverá ser iniciado em uma fase estável da organização, a figura do fundador/sucedido nesse processo é relevante para a passagem do bastão ao sucessor (RICCA, *et al* 2007).

O processo sucessório envolve várias personagens, empresa, família, gestão, sucessor, mercado e concorrentes. Nesse sentido os conflitos ocorrem mais no binômio empresa – família, desencadeado entre fundador/sucedido e sucessor (BERNHOEFT, 1987).

O processo de sucessão familiar é um fenômeno constante na maior parte das empresas familiares que conseguem perdurar no concorrido mercado passando por diferentes gerações da família.

Esta inquietação dada pelo processo sucessório, também será vivida pela empresa objeto desta pesquisa e assim o problema que será investigado é caracterizado por:

**Quais são as estratégias adotadas durante o Processo Sucessório em uma empresa familiar de Rondon do Pará?**

O presente trabalho terá como objetivo geral, a preocupação de: Investigar as estratégias utilizadas no processo sucessório em uma empresa familiar de Rondon do Pará. Bem como os objetivos específicos:

- a) Identificar as principais dificuldades no processo sucessório
- b) Identificar as principais facilidades no processo sucessório
- c) Verificar o papel do sucessor no processo sucessório
- d) Verificar o papel do sucedido no processo sucessório
- e) Demonstrar as estratégias adotadas no processo sucessório

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho será desenvolvido a partir de um estudo de caso a ser construído em uma empresa com gestão familiar, por ser o ambiente ao qual ocorre o fenômeno a ser compreendido. E este estudo não pode ser analisado fora do contexto natural.

O estudo de caso é uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. É uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados (YIN, 2001).

Para Fonseca (2002, p. 33). Caracteriza essa modalidade de pesquisa como:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer

em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O tipo de pesquisa adotado será descritivo de caráter exploratório. A pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa descritiva atende a alguns requisitos, como: descrição das características de grupo; estimativas da proporção de elementos em uma população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e verificação da existência de relação entre variáveis (MATTAR, 1996).

Ainda de acordo com o autor, esclarece que: o método de pesquisa descritiva procura desvendar e observar os fenômenos, descrevendo, classificando e interpretando. Os estudos descritivos se diferenciam dos exploratórios pela austeridade em que são elaborados, com o intuito de tentar obter uma descrição completa e precisa de uma situação (MATTAR, 1996).

A pesquisa de caráter exploratório, objetiva-se a criar maior familiaridade com o problema pesquisado, levantando informações sobre um determinado objeto com o intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses (GIL, 2007).

A entrevista constitui uma técnica de coleta de informação sobre dados não documentados de um determinado assunto diretamente solicitado ao sujeito pesquisado, existindo uma relação entre pesquisador e pesquisado. Esta técnica é muito utilizada nas ciências humanas. “O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam” (SEVERINO, 2007, p. 124).

Conforme (MARTINS 2008, p. 27), “uma entrevista pode oferecer elementos para corroborar evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulações e consequente aumento de grau de confiabilidade do estudo”.

De acordo com Severino (2007), a entrevista estruturada, segue um roteiro previamente estabelecido, com determinada articulação interna. Trata-se de questões bem diretas, que se obtêm respostas mais fáceis de categorizar. Nesse sentido é, “muito útil para o desenvolvimento dos levantamentos sociais” (SEVERINO, 2007, p. 125).

O tipo de pesquisa abordado será de caráter qualitativo, esse método não se preocupa com representatividade numérica, mas, sobretudo com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os métodos qualitativos permitem o pesquisador explicar o porquê das coisas (GOLDENBERG, 1997).

Entretanto, a pesquisa qualitativa tem seu foco na compreensão e explicação das dinâmicas que ocorrem das relações sociais. Tendo em vista os motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que compõem o significativo universo das relações sociais (GOLDENBERG, 1997).

Seguindo essa análise para um entendimento da complexidade histórica, desenvolvida acerca da pesquisa qualitativa, observa-se diferentes significados para diferentes momentos de um mesmo fenômeno. Conforme explicam Denzin e Lincoln (2010).

A pesquisa qualitativa é atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as

gravações e os lembretes. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes conferem (DENZIN e LINCOLN, 2010, p.17).

A pesquisa qualitativa possui alguns limites e riscos, em que o pesquisador deve estar atento, tais como: confiança excessiva no investigador como instrumento de coleta de dados; reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa da totalidade e controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados (GERHADT; SILVEIRA, 2009).

Ao adotar a pesquisa qualitativa, o pesquisador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa torna-se imprevisível, porém, possui como objetivo produzir informações aprofundadas e esclarecedoras, seja ela de pequena ou grande relevância, o importante é que produza informações (GOLDENBERG, 1997).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho encontra-se em fase de aplicação do instrumento de coleta de dados tendo como previsão de sua conclusão dezembro do corrente ano.

### 4. CONCLUSÃO

Diante do exposto pode-se caracterizar o **processo de sucessão familiar é como complexo, que gera conflitos entre membros da família, em função dos objetivos dos sucessores não serem os mesmos do sucedido.** Entretanto na maioria das sucessões o sucessor não se identifica com o negócio da família.

A presença do **fundador/sucedido** é importante para a **condução do processo.** O **sucessor** tem que gostar do negócio que herdar.

Após a conclusão o presente trabalho pretende apresentar dados estratégicos referentes a um processo sucessório que esta ocorrendo na empresa objeto do estudo.

### REFERÊNCIAS E CITAÇÕES

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R. **empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Ibecon, 1987.

COELHO, R. L. **Sucessão em empresa familiar,** 2010, 43 f. monografia, curso de administração, área estratégia empresarial; Uniceub, Centro Universitário de Brasília – Fatecs – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, Brasília – DF, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **“Introdução: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa”** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.15-42.

FERREIRA, Leandro de Oliveira. **O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira**. 2015, 256 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT T. E; & SILVEIRA D. T. **Método de pesquisa**. 120 p. Coordenados pela UAB/UFRGS (Universidade Aberta do Brasil); Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. (Série Educação a Distância).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. Metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Auditores Independentes. **As empresas familiares no Brasil**, 2016. Disponível em: <<[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)>> acessado em 15.04.18.

RICCA Neto, Domingos et al. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo-SP. Editora CLA, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. Revista e atualizada. – São Paulo: cortez, 2007;

SILVA, Rafaelly Santos; TAKENAKA, Denise Carvalho. **A percepção de sucessores em processo de sucessão de empresas familiares**. 2014. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos de Incubadoras de Empresas. Disponível em: <<<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20159.pdf>>> acessado em: 28.06.18.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.