

O PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL NA EMPRESA GRIMM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS E AGRÍCOLAS LTDA DE IJUÍ – RS¹

Neila Monteiro².

¹ Pesquisa de Conclusão de Curso Realizada no curso de Administração da Unijui

² Aluna do Curso de Administração da Unijui

Introdução

A sucessão em nível mundial representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações. Oliveira (1993) relata que encaminhar desde cedo o planejamento do processo sucessório não faz parte do hábito das empresas familiares, principalmente na primeira geração. O autor revela que no Brasil apenas metade das empresas familiares chegam à segunda geração e dessas 5% passam para a terceira geração.

Segundo Scheffer (1993) tem-se conhecimento de um número considerável de empresas familiares passando por processos de sucessão e, nesse período, frequentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais que atuam na área.

De acordo com Bernhoeft (1989), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um desses setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente àquilo que lhe afeta particularmente.

Oliveira (1999) afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes pelo qual a empresa pode passar, pois se os resultados alcançados forem menores do que os resultados almejados a organização ficará comprometida. Nesse contexto, o presente estudo aborda aspectos relacionados ao processo sucessório empresarial familiar da Grimm Indústria e Comércio de Máquinas Industriais e Agrícolas Ltda, tendo como objetivos identificar as competências existentes na gestão atual e as entendidas como necessárias ao novo gestor, descrever as dificuldades encontradas no processo sucessório familiar, a partir da percepção dos fornecedores, dos clientes e dos colaboradores da Grimm e propor ações para ajudar a empresa a planejar o seu processo sucessório, para que esse ocorra da melhor forma possível para a organização e demais interessados.

Metodologia

Considerando-se os critérios de Zamberlan et al. (2014), o estudo foi classificado quanto a sua natureza, aos níveis ou objetivos, procedimentos técnicos, meios e estratégias de pesquisa. A pesquisa quanto a sua natureza foi classificada como pesquisa aplicada. Quanto à abordagem foi

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

caracterizada como qualitativa e quantitativa. Quanto aos seus objetivos a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa quanto aos seus procedimentos técnicos foi caracterizada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Visando dar forma ao tema proposto e com a finalidade de obter resposta aos objetivos especificados, foi realizada uma pesquisa de campo e estudo de caso na empresa Grimm Indústria e Comércio de Máquinas Industriais e Agrícolas Ltda.

Os sujeitos de pesquisa para permitir a obtenção adequada dos dados foram o atual gestor da empresa, o Sr. José Tadeu Ximendes Vaz; o candidato a sucessor, o Sr. Juliano Grimm Vaz; os principais fornecedores da empresa; os principais clientes e os colaboradores da empresa. Foram feitas entrevistas com o gestor atual e sucessor, e aplicados questionários com os fornecedores, os clientes e os colaboradores. Os dados obtidos foram tabulados e dispostos através de tabelas.

Resultados

O gestor atual da Grimm possui 69 anos de idade, seu grau de instrução é ensino superior incompleto, no Curso de Administração da UNIJUÍ. O sucessor, filho do atual gestor, possui 34 anos de idade, seu grau de instrução é ensino superior, com formação em cirurgião dentista, além de possuir cursos de treinamento nas áreas motivacionais e de liderança. Atualmente não ocupa cargo na empresa, somente nas horas de folga vem acompanhar o desenvolvimento das áreas funcionais da empresa.

A visão do atual gestor quanto a importância da empresa para a cidade de Ijuí – RS é de sua tradição que foi criada em 1945, traçando objetivos que se tornaram importantíssimos no seio da “Colônia Ijuí”, pois se tornaram referência na área industrial e moageira, empregando mão de obra, ao longo de sua trajetória, o sucessor evidenciou a importância da empresa na geração de empregos diretos e indiretos para o município de Ijuí, bem como a arrecadação de impostos para o município e a agregação de renda para o comércio, pois a empresa compra matéria-prima de fornecedores locais. Além dos colaboradores gastarem seus salários em mercados, lojas e outras instituições de Ijuí.

Os questionários aplicados aos principais fornecedores evidenciaram que três (60%) dos fornecedores são jovens, com idades entre 26 e 30 anos, e dois (40%) estão com idade um pouco mais avançada, entre 45 e 55 anos. Em relação ao gênero, os fornecedores apresentam a mesma porcentagem da idade, 60% são do gênero masculino e 40% do gênero feminino. No que diz respeito à função ocupada, três (60%) ocupam o cargo de vendedor, um (20%) ocupa o cargo de compras e um (20%) ocupa cargo no administrativo.

Os fornecedores apontaram que consideram mais importante na relação entre empresa e clientes a confiança, a comunicação e a pontualidade entre as partes, avaliaram a gestão atual da Grimm como boa e positiva, apontando como dificuldades os pedidos que muitas vezes são feitos com urgência e acredita-se também que a Grimm necessita mudanças, pois o mercado exige mais velocidade nos negócios, tanto no ramo industrial como comercial. Em relação ao processo sucessório da Grimm, os fornecedores foram questionados se continuariam confiando na empresa, todos foram unânimes respondendo “sim”.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

Nos questionários aplicados aos clientes da Grimm verificou-se que um (10%) está com menos de 20 anos; entre 21 e 30 anos estão quatro (40%); entre 31 e 40 anos estão três (30%); entre 41 e 50 anos e acima de 50 anos está um (10%) em cada faixa etária. Nove (90%) dos clientes são do gênero masculino e um (10%) do gênero feminino. Na escolaridade o ensino médio completo soma seis (60%), nível superior três (30%) e no nível pós-graduação um (10%). Oito (80%) são clientes da empresa a mais de dez anos e dois (20%) a menos de dez anos, ou seja, cinco e seis anos. Seis (60%) consideram o conhecimento como mais importante na direção de uma empresa e quatro (40%) consideram a ética como mais importante. Os clientes não apontaram dificuldades na relação com a empresa e quanto ao processo sucessório todos continuariam confiando na organização.

Os questionários aplicados aos colaboradores da Grimm mostraram que 54,54% dos colaboradores estão com idade igual ou superior a 65 anos, 18,18% estão entre 51 e 60 anos, entre 31 e 40 anos e menor de 20 anos estão 9,09%, em cada faixa etária. Quanto ao gênero são 100% masculino e na escolaridade concentram-se em ordem decrescente, ensino fundamental incompleto e ensino fundamental completo, com 36,36% cada um, 18,18% com ensino médio incompleto e 9,09% com ensino médio completo. No tempo de serviço na organização 72,72% dos colaboradores estão a mais de dez anos, 18,18% entre dois e três anos e com menos de um ano 10% dos colaboradores. 45,45% afirmam que o conhecimento é o mais importante na direção da empresa, 36,36% consideram a ética, 9,09% a formação e 9,09% a honestidade. No que tange as dificuldades encontradas citaram comunicação, autonomia e relacionamentos.

Conclusões

A sucessão na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento das empresas. Vários são os agentes que interferem nesse processo: fornecedores, clientes, família, colaboradores, gestão atual e seus sucessores. Essa diversidade cria um grande número de situações e alternativas para a sua concretização.

A Grimm Indústria e Comércio de Máquinas Industriais e Agrícolas Ltda é uma empresa com bases familiares, que caminha para seu processo sucessório e está em busca da otimização desse processo. Para que fosse possível analisar o andamento dessa etapa no crescimento da empresa foi preciso entrevistar o atual gestor e o filho desse, o sucessor, e através dessa pesquisa foi possível concluir que não há planejamento sucessório, apenas a ideia, na cabeça do sucedido, de que quer fazer a transição e que já escolheu o sucessor. E que o sucessor tem vontade de preparar-se para assumir o papel de gestor na organização. Concluiu-se através da entrevista que o sucessor, apesar de não ter formação acadêmica em nenhuma área da Administração, possui visão empreendedora sobre a organização, mesmo não estando à frente da organização. Algumas dificuldades poderão ser encontradas a partir do processo sucessório, na percepção dos fornecedores, clientes e colaboradores, levando-se em conta a situação atual e a insatisfação em alguns quesitos. No que tange às proposições de melhorias para tornar o processo sucessório da Grimm mais eficaz foi possível elaborar estratégias cabíveis e de fácil implantação, as quais contribuirão para o planejamento do processo sucessório, bem como para a gestão do sucessor em questão. Sobre o planejamento do processo sucessório, propôs-se o modelo utilizado por Oliveira (1999), composto



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

por cinco fases e levando em consideração a importância de consolidar o processo sucessório em um projeto, com data de início e término, objetivos, estratégias, metas e políticas do processo sucessório, tendo um coordenador responsável por seu desenvolvimento e implementação, para controlar o que foi planejado. Dessa forma, pode-se concluir que não basta planejar, precisa-se colocar em prática e ter um responsável para controlar todo esse processo a fim de cumprir o prazo determinado.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Processo Sucessório. Grimm Indústria e Comércio.

Referências

- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. 179p.
- OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. 256p.
- OLIVEIRA, M. M. A troca de comando. Pequenas Empresas, Grandes Negócios, v. 4, n. 48, p. 19-25, jan. 1993.
- SCHEFFER, A. B. B. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. 1993. 141p. Dissertação (Mestrado), UFRGS, Porto Alegre, 1993.
- ZAMBERLAN, L. et al. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2014. 208p.