



---

## **O clássico dilema dos sucessores de empresas familiares: seguir carreira na empresa ou aventurar-se no mercado?**

Área de concentração: **Gestão Estratégica de Pessoas**

**Yasmine Camila Rocha Costa.** Graduada em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo SENAC/MG. Nova Lima. Minas Gerais. 2018. E-mail: [yasmine.ufmg@gmail.com](mailto:yasmine.ufmg@gmail.com)

**Sirley Aparecida Araújo Dias.** Graduada em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG), doutora em Educação e mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Nova Lima. Minas Gerais. 2018. E-mail: [sirley.araujo@uol.com.br](mailto:sirley.araujo@uol.com.br)

---

### **Introdução**

Naquela segunda-feira por volta das sete e meia da manhã, pouco depois de abrirem a loja de materiais para construção fundada pelo pai, senhor João, há mais de 15 anos, Ana observava-o descumprir, mais uma vez, um dos importantes acordos gerenciais que haviam firmado. A frequência com que aquela situação vinha se repetindo, além de deixá-la preocupada com a saúde do negócio, causava-lhe certo desânimo em continuar trabalhando ali. Existia, por parte do pai, uma grande dificuldade de adaptação às novas demandas de gestão e resistência às mudanças que Ana julgava necessárias.

Neste cenário, e considerando a aproximação da data de conclusão do seu MBA, um questionamento recorrente voltava à tona: dar continuidade ao negócio fundado pelo pai, que está prestes a se aposentar, ou procurar oportunidades de trabalho fora dali?

### **Quem é Ana?**

Ana é uma jovem de 25 anos, casada, graduada em Administração há mais de dois anos e prestes a concluir um MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Sua mãe (52 anos) é professora, seu pai (57 anos) comerciante, sua

irmã (21 anos) Terapeuta Ocupacional e o marido (29 anos) Administrador, funcionário da área de Departamento Pessoal de uma grande empresa automobilística.

A opção por cursar Administração ocorreu aos “45 do segundo tempo”, apenas na véspera do fim do prazo de inscrição no vestibular. Ana acredita que essa escolha tenha sofrido influência, não proposital, do marido Eduardo (na época namorado). Os relatos que ele fazia sobre sua rotina de trabalho despertaram o interesse de Ana pela área administrativa. Embora nesta época o pai de Ana já tivesse aberto a empresa a qual ela hoje gerencia, relata que não se sentiu pressionada pela família em relação à escolha do curso de graduação.

Durante a faculdade, Ana estagiou no setor financeiro da empresa em que Eduardo trabalha e também ajudou na administração da empresa do pai. Após se formar, ela trabalhou na empresa do pai, depois um curto período como *trainee* de auditoria contábil em uma *Big Four* e retornou à empresa da família para gerenciá-la. A experiência de trabalho na empresa de auditoria foi desagradável, especialmente pela enorme carga horária de trabalho e péssimo clima organizacional, o que fez com que Ana refletisse sobre os rumos de sua carreira, ponderando mais uma vez sobre optar entre o mercado ou a empresa do pai.

### **O pai fundador e a empresa**

O senhor João, pai de Ana, hoje com 57 anos de idade, nasceu em uma família de pouquíssimas condições financeiras e teve que começar a trabalhar ainda criança, aos seis anos de idade, quando seu pai faleceu e ele precisou ajudar a mãe no sustento dos irmãos.

Com muito esforço, conseguiu concluir o ensino médio. Foi bancário, trabalhou por 11 anos no departamento pessoal de uma empresa de transporte coletivo e foi gerente em uma distribuidora de aço para construção civil por seis anos, antes de abrir sua própria empresa.

Em 2003, a distribuidora faliu e ao ver-se desempregado, com mais de 40 anos e com poucas expectativas de uma boa recolocação no mercado de trabalho, movido pela necessidade, decidiu empreender e fundar sua empresa no mesmo endereço da distribuidora onde foi funcionário. A experiência adquirida e a rede de contatos construída durante o período trabalhado na

distribuidora de aço, além da clientela que já tinha aquele local como referência, contribuíram para a decisão de abertura do negócio.

Para iniciar a operacionalização do empreendimento, pediu uma pequena quantia de dinheiro emprestada à sua mãe e com o auxílio de um contador deu entrada nos documentos necessários para a abertura efetiva da empresa.

Seus primeiros fornecedores foram ex-colegas de trabalho, que também abriram lojas do mesmo ramo em outras cidades, e o ajudaram nos períodos iniciais, por exemplo, dando maiores prazos para o pagamento das compras realizadas.

A loja é uma microempresa individual, que iniciou suas atividades com apenas duas pessoas: o dono (que cuidava da parte administrativa, além de realizar também atividades operacionais) e um funcionário, responsável pela carga e descarga das mercadorias. No início, comercializava apenas aço para construção civil e este foi o único item comercializado durante vários anos. Isso porque o espaço físico disponível era reduzido e, conseqüentemente, não comportava a estocagem e armazenagem de grande quantidade e variedade de produtos.

Com o passar dos anos e a compra de um caminhão para realizar as entregas dos materiais – até então terceirizadas –, seu portfólio, assim como o quadro de funcionários, foi sendo aumentado e um novo espaço precisou ser alugado para servir como estoque, passando a serem comercializados outros materiais como: areia, cimento, brita e miudezas do segmento.

As questões administrativas, inclusive aquelas relacionadas às vendas, por muitos anos, foram responsabilidade unicamente do Sr. João. Por não ter praticamente nenhum conhecimento (e até certa aversão) de informática e tecnologias afins, os processos eram todos feitos manualmente, de maneira pouco organizada e eficaz. Quando a empresa iniciou seu processo de informatização, impulsionada por questões legais, contratou uma funcionária (que foi treinada por Ana, pois tinha conhecimentos muito básicos) para operar o sistema comercial.

A mãe e a irmã de Ana nunca se interessaram em trabalhar na empresa. Ana, como filha mais velha, de certa maneira, acabou sendo “empurrada”, auxiliando o pai nas atividades de menor complexidade desde o início de sua adolescência.

Sr. João é uma pessoa extremamente desorganizada, sem hábitos de planejamento e com dificuldades no que tange à liderança. Essas características do proprietário repercutem negativamente em várias esferas organizacionais: não há separação entre as finanças pessoais e as organizacionais, não há regras claras e bem definidas, o controle financeiro é ineficiente e mesmo os processos e controles que já foram desenhados e estabelecidos, não são seguidos por ele.

Quando Ana passou a trabalhar efetivamente na loja, no fim da sua graduação, percebeu que havia muito o que ser melhorado em todos os “setores”. Com o passar do tempo, pouco a pouco foi vencendo a resistência do pai e realizando mudanças que julgava necessárias, procurando aplicar seus conhecimentos para a melhoria da gestão. Mudou o *layout* e a fachada da loja para melhorar o aproveitamento do espaço e a exposição da marca, implementou o uso de uniforme e implantou um *software* ERP para otimizar as rotinas gerenciais.

Como as mudanças implantadas trouxeram resultados positivos, Ana ganhou a confiança de seu pai e hoje é a responsável pelas questões administrativas na organização, que atualmente conta com cinco funcionários além do proprietário.

### **O dilema**

Ana é uma pessoa muito dedicada e comprometida, que está sempre em busca de qualificação e melhorias para empresa. Porém, a dificuldade de organização, planejamento e tomada de decisão por parte de seu pai (que é o representante legal da empresa e, portanto, quem dá a palavra final nas decisões), aliado ao pouco retorno financeiro considerando a grande exigência que suas atividades demandam, tem feito ela repensar sua permanência na organização.

Ana sabe que se decidir sair da empresa do pai não tem ninguém da família qualificado e interessado o suficiente para desempenhar suas atividades (que requerem alguém preparado e “de confiança”) com qualidade igual ou superior. Além disso, seu pai está prestes a se aposentar. Portanto, sair da empresa pode trazer resultados significativamente negativos para a saúde da organização e, conseqüentemente, para a situação financeira da sua família (uma vez que a empresa é a principal fonte de renda). Existe também todo um

vínculo emocional com a organização, que representa uma parte muito importante da história de vida do pai.

Além disso, trabalhar na empresa do pai, proporciona também outros benefícios que seriam difíceis de encontrar no mercado, como folgas e horários flexíveis. Por outro lado, Ana acredita – inclusive já ouviu isso do marido e de colegas do MBA – que seu potencial pode ser “desperdiçado” se ela continuar onde está.

### **A hora do xeque-mate**

O cenário é complexo: a empresa já está há muitos anos no mercado, sem apresentar crescimento significativo, sem metas para o futuro, necessitando ainda de muitas mudanças de toda ordem. Sr. João está prestes a se aposentar e Ana bastante insatisfeita com toda a situação atual. Ao mesmo tempo em que ela quer continuar na empresa e “dar o sangue” para ver o negócio crescer e se desenvolver, pondera se vale a pena.

É uma decisão difícil, já que envolve muitas variáveis que devem ser consideradas: família, negócio, carreira. Ana ainda não conseguiu chegar a uma conclusão, mas sabe que precisa decidir logo... Ir ou ficar, eis a questão.

### **Resumo**

O presente caso relata o dilema vivido por Ana, uma jovem de 25 anos que gerencia a empresa fundada há cerca de 15 anos pelo pai e se vê dividida entre continuar trabalhando ali ou arriscar-se em novas oportunidades no mercado. A insatisfação pelo pouco retorno financeiro, considerando a complexidade de suas atividades, e pela dificuldade do pai em adaptar-se às mudanças necessárias para o desenvolvimento do negócio contam negativamente para sua permanência na empresa. Assim como a sensação, reforçada pelas opiniões de pessoas do seu convívio, como o marido e os colegas da pós-graduação, de estar subutilizando sua capacidade intelectual. Porém, o vínculo emocional com a organização e a preocupação de que sua saída traga consequências negativas para a saúde da empresa, fazem com que ela pense em continuar onde está. A conclusão do MBA que Ana cursa está próxima, assim como a aposentadoria do seu pai, o que demanda certa urgência de sua decisão.

**Palavras-chave:** Sucessão. Empresa Familiar. Cultura Organizacional.