

Processo sucessório: os desafios enfrentados por uma empresa familiar de pequeno porte

Succession process: the challenges faced by a small family business

Diego Raulino Fagundes, UNESC
Débora Volpato, UNESC
Adriana de Carvalho Pinto Vieira, UNESC
Júlio Cesar Zilli, UNESC

RESUMO

Uma empresa familiar possui, assim como qualquer empresa, a vontade de permanecer atuante no mercado. Para isso, existe a necessidade de passar pelo processo de sucessão. Deste modo, o presente estudo teve como objetivo identificar os desafios a serem enfrentados por uma empresa do ramo alimentício em seu primeiro processo de sucessão familiar. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso. A partir da análise do estudo, constatou-se que os atuais proprietários e o candidato para a vaga caminham lado a lado buscando o mesmo objetivo, ou seja, trabalhar para que a empresa se mantenha no mercado. Ainda, o atual sucessor constantemente se qualifica a fim de que esteja mais bem preparado para assumir a empresa na nova fase que há de enfrentar, visando várias melhorias a serem implementadas.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Processo sucessório. Ramo alimentício.

ABSTRACT

A family business has, like any company, the will to remain active in the market. For this, there is a need to go through the process of succession. Thus, the present study had as objective to identify the challenges to be faced by a food company in its first process of family succession. Methodologically, the study is characterized as descriptive, qualitative research and case study. From the analysis of the study, it was verified that the current owners and the candidate for the vacancy go side by side seeking the same objective, that is, working to keep the company in the market. Still, the current successor constantly qualifies so that he is better prepared to take over the company in the new phase he will face, aiming at several improvements to be implemented.

Keywords: Family succession. Succession process. Food industry.

Introdução

Uma organização pode ser definida como familiar quando os laços familiares determinam a sucessão do poder, ou quando as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, ou até mesmo quando os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração.

Faz parte da história da humanidade as famílias se unirem para seu próprio sustento. É um processo natural de defesa de um grupo de sobrevivência em relação às ameaças do ambiente externo nas quais essas empresas estão inseridas. (BORNHOLDT, 2004).

As empresas familiares podem apresentar diversas características, tanto em termos de porte, quanto ao seu faturamento, classificadas em grande, médio e pequeno porte. Ainda, podem atuar no segmento de negócio e explorar vários tipos e atividades, seja no comércio, na indústria ou na prestação de serviços (IBGC, 2011).

A empresa, foco do estudo, atua no mercado desde o ano 2000, iniciando suas atividades na cidade de Santa Rosa do Sul, a princípio somente com o proprietário e sua esposa. No começo era apenas um negócio para aumentar a renda da família, mas aos poucos o gestor começou a perceber que trabalhando com a venda de frangos e carnes assadas seria algo que poderia auxiliar no sustento de sua família.

Na medida que o tempo foi passando, o gestor percebeu que poderia investir melhor em seu negócio transferindo-o para outra cidade. Esta mudança ocorreu para a cidade de Sombrio, no ano de 2002. Desta data até os dias atuais, a empresa cresceu de maneira constante, visto que nos dias atuais, a empresa tem um quadro com sete colaboradores, atuando em quatro locais estratégicos da cidade.

Assim sendo, o presente estudo tem como finalidade principal descrever os desafios a serem enfrentados no processo de sucessão familiar em uma empresa localizada no município de Sombrio – SC. Para se alcançar o objetivo geral, será abordada a descrição da história da empresa, a constituição da família; apresentar o perfil do proprietário e do possível sucessor; e apontar os desafios enfrentados pela empresa para o processo de sucessão.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução, no qual se faz a contextualização da temática, se apresenta a justificativa e objetivo do trabalho. Na segunda são apresentadas as teorias que fundamentam a sucessão familiar: conceito de empresas familiares; o planejamento da sucessão familiar; o processo sucessório. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. A quarta seção é realizada e apresentada as análises dos dados da pesquisa. E por fim, são descritas as considerações finais do estudo.

Sucessão Familiar

No Brasil, as empresas passaram a existir com a chegada de imigrantes de diferentes países como italianos, portugueses, alemães, árabes, entre outros que além de trazer suas empresas para instalarem no país, buscavam qualificá-las com suas ideias inovadoras (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAS, 2007). Desta forma, as empresas familiares conseguiram se consolidar, pois nesta época havia uma grande procura por insumos, ofertas de empregos e auxílio na economia do país, e dentre elas, uma grande parte era administrada e de propriedade de brasileiros (OLIVEIRA, 2006).

O conceito de empresa familiar se origina normalmente com a segunda geração de dirigentes, ou quando o fundador pretende abrir os caminhos para eles entre seus colaboradores mais antigos, pois os futuros sucessores precisam criar princípios que justifiquem o modo como

alcançaram o poder. Uma empresa familiar é aquela que a sucessão da diretoria está ligada e onde os valores institucionais da empresa se adequam ao nome da empresa ou com o seu fundador (LODI, 1986).

No entendimento de Bornholdt (2005), uma empresa somente pode ser considerada familiar, se o controle financeiro pertence a uma família e/ou a seus herdeiros, ou se os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração. Da mesma forma, quando as crenças e os valores da organização identificam-se ou estão de acordo com a família e, quando atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam.

Ainda para o autor, em todas as atividades socioeconômicas encontram-se empresas familiares. Muitas famílias se destacam na segunda ou terceira geração ou até mesmo na quarta geração, onde desde antigamente a história da humanidade, grupos de familiares se uniam para administrar a vida familiar, sendo um processo de defesa natural para sua sobrevivência em relação ao ambiente externo em que estão inseridas. Considera-se uma empresa familiar as que possuem laços familiares em seu poder, quando valores e crenças se identificam com os da família, atitudes dos membros familiares se espalham na empresa, não interessando se nela atuam ou não (BORNHOLDT, 2005).

Leone (1992) define que para a empresa ser considerada familiar, além de possuir um membro da família no poder, deve ter sido fundada por antecessores deste membro. Destaca também que um dos elementos importantes desta organização é a existência do desejo da sucessão para outro membro da família.

Desta forma, as empresas familiares se apresentam de várias formas, com várias características, tanto se tratando de seu porte, quanto em relação ao seu faturamento e a criação de empregos diretos e indiretos, podendo consolidar grupos e conjuntos empresariais a empresas de grande, médio e pequeno ou micro portes (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

Essa também pode atuar em vários segmentos de negócios e capaz de explorar outros tipos de atividades no comércio, na indústria e prestação de serviços. É visto uma multiplicidade de definições e conceitos sobre empresa familiar, e nenhuma destas definições é adotada uniformemente por todos os estudiosos deste tema no Brasil (FONTES FILHO, LEAL 2011).

Entretanto, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), as condições de sobrevivência das empresas familiares correspondem a 75,6% entre as constituídas em 2007. Com base nesses dados, percebe-se que ainda há muito para ser feito para melhorar essas condições.

Mas, a expectativa é de que a longevidade das empresas familiares tende a crescer nos próximos anos, de modo que o número de empreendedores tende a aumentar. A fim de que haja esta longevidade, os participantes das empresas familiares estão cada vez mais se preparando para enfrentar períodos de transição e, em consequência, adotam modelos mais avançados de Governança Corporativa e familiar dentro das empresas. No entanto, as pesquisas ainda mostram que boa parte dessas empresas fecham na primeira ou na segunda geração (BORNHOLDT, 2005).

Mais nada garante que as empresas familiares tenham mais vantagens que as outras organizações. O que define é uma administração adequada, e que cada empresa se prepare para enfrentar um mercado de alta competitividade (BARRUECO; PERROTTI; LERNER, 2007).

Planejamento de Sucessão Familiar

Um dos mais importantes momentos que os empreendimentos comerciais familiares passam, é quando ocorre a necessidade de se planejar a sucessão familiar. Este momento pode trazer vários conflitos dentro da empresa e na estrutura familiar. Assim, é importante que os profissionais saibam observar e separar as questões familiares dos negócios, para não atingir a estrutura organizacional (SOUZA, 2001).

A função principal do proprietário de uma empresa no momento do planejamento da sucessão, além de escolher o sucessor, é definir e traçar as regras para o processo sucessório. Para o bom andamento da sucessão é preciso entender os sucessores que irão herdar por obrigação dos criadores da organização, e aqueles que vão por sua própria vontade (KIGNEL, 1993).

Bernhoeft (1989) afirma que os principais atores a serem influenciados no momento da sucessão são: o sucessor, pois terá responsabilidade pelo bom andamento da organização, além de compreender e administrar a mesma; a família, pois se sente insegura pelo fim dos afetos familiares por culpa da vontade pelo poder; a empresa que teme pela mudança de direção e os novos costumes da liderança; o mercado, que fica agitado com o medo da nova administração não ser capaz e afetar outras áreas da empresa; e a comunidade, que teme pela falta de seus empregos e dos produtos oferecidos.

De acordo com Scheffer (1995), quando se percebe os problemas que ocorrem, há algumas ações preventivas que podem auxiliar no momento da sucessão, tais como: a preparação e capacitação do sucedido para o momento da sucessão; se necessário a profissionalização; a participação da família nesse processo entre outros fatores.

O profissional que for indicado para exercer o cargo de novo líder da empresa, deve estar capacitado, conhecer todo o funcionamento e, principalmente, demonstrar visão para análise de crescimento e bom desenvolvimento para a organização, sendo este um profissional contratado, ou um membro da família (KOPS, 2011).

Na visão de Fontes Filho e Leal (2011), a sucessão deve ser considerada um processo e não um evento, planejado e preparado para as próximas gerações, por meio da criação de um cenário que englobe as possibilidades futuras e coletivamente articule o sonho de continuidade da organização.

Suceder não é fazer diferente, mas sim, de um jeito que não deixe de lado os valores da família. Não é ser igual, mas sim, ter uma identidade própria. Desta forma, um fator importante é que a sucessão seja baseada em fatos concretos, os quais não sejam apenas promessas ou questões baseadas em afetos familiares (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

Para isto, os candidatos precisam ter o conhecimento e a capacidade necessária para darem continuidade e crescimento a empresa, ou seja, há a necessidade de ter uma forma de lidar com essas questões sem que ocorram conflitos. É a criação de um comitê no qual envolva pessoas do meio externo e pessoas da família, afinal uma transição de poder ou liderança não envolve somente o sucedido ou os potenciais sucessores da família, mas também impacta emocionalmente, economicamente a família e muitas vezes a comunidade que está em seu entorno (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

Quando se pergunta por que as empresas familiares fecham, se encontram algumas respostas, tais como: a família não se encontrava preparada para compreender a empresa; as atitudes dos familiares referentes ao patrimônio da empresa foram de esbanjamento; o fundador empregou suas energias em função de obtenção de riquezas para consumo próprio e de sua família; não há alguém preparado ou com capacidade dentre os familiares para assumir a empresa; a rivalidade entre os herdeiros; entre outras (LODI, 1994).

No entanto, toda crise sucessória está ligada a um conflito entre pai e filho, onde os problemas de planejamento e organização estão dentro da empresa, o filho deve saber desenvolver sua própria personalidade, seja próximo ou longe da figura paterna. O proprietário precisa perceber que seus problemas atrapalham a visão do sucessor quanto à necessidade de perceber seu poder absoluto, pois todo fundador é autocrata por definição, e em alguns momentos isso leva a uma barreira que impede o sucessor de ter essa posição (LODI, 1986).

Um fato importante que deve ser discutido é o planejamento da distribuição da herança. Mesmo que um sucessor seja escolhido, isto não fará com que a empresa pertença somente a ele. Assim, este processo de distribuição de herança deverá ficar bem claro para todos os herdeiros. Desta forma, após a sucessão, deverá ser realizada uma avaliação da sucessão. Este momento será de consolidação do processo sucessório. Para isto, é necessário que se concentre atenção e esforços em observar o sucessor para que ele evolua da maneira mais adequada possível, sempre em busca dos resultados esperados (GONZALES et al, 2012).

Processo Decisório

De acordo com Burgi, Brautigam e URS (1993, p. 55) para perceber qual é a fase ideal para ocorrer o processo de sucessão de uma empresa familiar, pode-se observar alguns indicadores determinantes como: fatalidades como crises financeiras, transtornos fiscais, desentendimento jurídico, a mentalidade do sucessor, a disponibilidade da organização e os empecilhos dos colaboradores. Porém, nem sempre este processo ocorre no período certo. Algumas vezes a sucessão acaba ocorrendo por doença ou óbito do atual proprietário, e seu sucessor terá que assumir e liderar a empresa mesmo sem preparação ou mesmo não estando no momento certo. De acordo com Floriani e Rodrigues (2000) os proprietários das empresas e seus sucessores não pensam nem planejam antecipadamente para fazer a sucessão, e que a maneira mais correta de treinar o sucessor seria levá-lo a ter conhecimento de todos os setores da organização (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Segundo Peruchi e Oliveira (2004), no processo decisório o maior benefício encontrado é o tempo, pois, em um breve período seria correto para que o sucedido consiga escolher e analisar os possíveis sucessores, treinando-os, e observando qual seria o mais adequado para o cargo e o que se encaixaria melhor a cultura da empresa.

Ao considerar-se o tema: tomada de decisão, o mesmo não se refere apenas à ação principal da escolha das alternativas, mas se trata de todo o processo. A decisão pode ser compreendida em três principais fases que são: perceber o momento certo para a tomada de decisão, apontar os possíveis caminhos de ação e selecionar o melhor entre eles. Essas três atividades variam muito de acordo com o tipo de organização e de um empreendedor a outro (SIMON, 1963).

Alguns passam a maior parte de seu tempo se preocupando com o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando encontrar novas condições que exijam novas ações. A maior e mais importante capacidade de um executivo é a sua aptidão em decidir. O trabalho de um executivo não compreende somente tomar suas próprias decisões, mas dirigir sua organização para que todos também tomem as mesmas de forma bem sucedida (SIMON, 1963).

Conforme Abramczuk (2009), o processo de decisão pode ser definido como um momento de observação das ações que ocorrem em um determinado instante percebendo a necessidade de agir, e o momento em que se define a necessidade de tomar uma atitude sendo essa no momento certo em que se escolhe uma linha de ação. Quando o espaço de tempo entre a

visualização da necessidade de agir e ação é excessivamente curto, até mesmo invisível essa ação é denominada impulsiva.

Essas ações impulsivas que são bem-sucedidas de um médico, piloto de corridas, ou de um jogador de futebol, são resultados de uma tomada de decisão baseada em conhecimento, experiência, regras e perspicácia. Já na linguagem geral, considera-se uma ação impulsiva, que leva às consequências que não são as ideias para a organização (ABRAMCZUK, 2009).

A percepção de um processo decisório se direciona a um modelo e ordenação única e rígida criticada em muitos momentos. No entanto, é um modelo que procura atender às exigências, baseado nas decisões de uma organização, constituído em três fases (ABRAMCZUK, 2009): a) Identificação; b) desenvolvimento; e c) seleção.

Desta forma, as organizações que ao longo do tempo dedicam seu tempo às reflexões e análises antes de quaisquer tomadas de decisões, são organizações prudentes. Contudo, mesmo com toda essa cautela, não significa que as decisões não irão levar às consequências desastrosas, pois os desastres acontecem pelo fato de não terem sido percebidas e levadas em consideração no processo de decisão ou na presença de elementos que causaram viés nas decisões (ABRAMCZUK, 2009).

Materiais e Métodos

A pesquisa pode ser definida como uma forma de coleta de dados, deste modo, promove-se uma série de perguntas ou questões e se adquirem as informações sobre cada uma, para depois realizar a descrição da mesma (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Diante dos pressupostos citados, a pesquisa em questão se caracteriza como pesquisa descritiva.

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar do ramo alimentício localizada no município do Sombrio – SC. A empresa foi fundada no ano de 2000 e possui um único proprietário e sua esposa, administrada por eles e seu filho. Esta organização é composta por sete funcionários, onde todos desempenham as mesmas funções.

A pesquisa foi realizada *in loco*, por meio de um estudo de caso com observação participante, e realizada uma entrevista semiestruturada com os sucedidos e o sucessor. Se define estudo de caso como uma unidade básica de pesquisa a qual pode se tratar de um indivíduo, casal, um grupo ou de um objeto, um local. Pode ser tanto qualitativo como quantitativo, podendo ser também misto. Os estudos de caso normalmente são realizados de acordo com o ponto de vista, de qualquer modelo, podendo ser somente experimental ou não-experimental transversal (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A observação participante é o momento em que o observador deixa de se envolver com o objeto da pesquisa e passa a fazer parte dela (CERVO; BERVIAN, 2002).

A coleta de dados foi realizada por meio da entrevista, tendo em vista que se trata do alcance das informações de alguém que foi entrevistado sobre o determinado assunto ou problema que o pesquisador propôs na entrevista. Esta entrevista pode ser padronizada ou estruturada, e que já possui um roteiro preparado, ou entrevista não estruturada, que não exige um padrão ou roteiro a ser seguido, podendo se aprofundar em questões específicas (PINHEIRO, 2010).

Michel (2015) define o plano de análise de dados como sendo o relato ou crítica e até mesmo a interpretação dos dados da pesquisa, a qual se verifica os assuntos relatados no trabalho e como ele se adequa na vida real. É uma parte do trabalho reservada para relatar os dados da pesquisa que foi realizada, e a análise crítica e interpretação destes dados que foram alcançados.

A pesquisa qualitativa tem como principal preocupação descrever, compreender e interpretar os fatos ao invés de mensurá-los. Algumas das principais características da pesquisa qualitativa são as descrições das pessoas, de eventos, incluindo também registros de relatos. Este tipo de pesquisa exige do pesquisador habilidades, dedicação, perseverança, determinação. Caso isso não ocorra, pode haver um grande risco da coleta de dados acabarem com uma mistura de informações confusas e insignificantes (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Diante destas definições, a análise qualitativa foi escolhida para a análise dos dados.

Resultados e Discussões

Os resultados foram obtidos em uma empresa familiar do ramo alimentício localizada na cidade Sombrio, a qual possui sete colaboradores e atua no mercado há mais de quinze anos. A pesquisa foi realizada nos dias 14 e 15 de março de 2017 *in loco* e dividiu-se em duas partes: primeiramente foi realizada a entrevista com os gestores e posteriormente, com o sucessor, conforme descrito abaixo.

Entrevista com os gestores

A entrevista foi realizada primeiramente com os fundadores da empresa. Eles estão denominados como E1 e E2. Os fundadores são casados e trabalham na empresa juntamente com o seu filho na direção da empresa.

De acordo com os fundadores, a empresa começou no ano de 2000, a fim de aumentar a renda familiar, uma vez que com um outro negócio não se alcançava este objetivo. Como o empreendimento não estava alcançando os resultados almejados, os fundadores decidiram experimentar um novo negócio oferecido por um amigo. Desta forma, foi adquirido o primeiro equipamento no ramo alimentício, o que mudou totalmente o rumo de suas vidas, pois atualmente, após dezessete anos, a empresa possui com um quadro com sete funcionários e está localizada em quatro pontos estratégicos da cidade, a qual reside atualmente. Nos últimos anos, a empresa tem prosperado, e cada vez mais com novas ideias e inovações no negócio, com o foco principal em oferecer qualidade a todos os seus clientes.

Quando questionados sobre o tempo em que a empresa está no mercado e quais os princípios e valores da empresa, ambos os entrevistados responderam que a empresa esta há dezessete anos no mercado. No que se refere aos princípios e valores: E1 respondeu o que ele preza em seu negócio são honestidade, credibilidade, fé e amor ao trabalho. Já o E2 completou dizendo que “é a honestidade com os clientes, sinceridade, atendimento de qualidade, Deus a frente de tudo, amor, fé e união”, é o que mais se preza no negócio da família.

Quando questionados sobre os maiores desafios enfrentados: E1 respondeu que até então tem sido os seus concorrentes. Já o E2 respondeu que, além dos concorrentes, existem também os desafios em lidar com o preço alto das mercadorias, como também a dificuldade de montar um quadro de funcionários.

No que se refere as principais decisões na empresa, e se existe alguma consulta prévia com alguém, ou se a decisão é tomada somente por uma pessoa, os dois entrevistados responderam que ambos são os responsáveis por tomar as decisões de gestão da empresa, e em alguns momentos consultam seu filho.

No que se refere ao processo de sucessão, ambos responderam que sua empresa está passando por um processo de sucessão, onde já estão planejando cada detalhe, e estão esperando o momento certo para permitirem ao futuro sucessor que assuma a empresa.

Segundo Oliveira (1999), o planejamento da sucessão familiar deve ser realizado de forma sistematizada, respeitando algumas fases como: identificar os resultados a serem alcançados pela empresa, estabelecer o perfil básico do candidato à vaga, promover um debate, escolher o sucessor e implantar a avaliação da sucessão.

É importante que antes que seja realizado o processo sucessório haja um planejamento do mesmo, iniciando o mais cedo possível, discutindo todos os objetivos, fazer prospecção do negócio de curto, médio e longo prazo, estabelecendo os objetivos da organização, oficializar um projeto para o processo de sucessão, discutir um modelo de administração para empresa e planejar a divisão da herança (OLIVEIRA, 1999).

Quando questionados sobre o perfil do futuro sucessor, o E1 respondeu que “o futuro sucessor precisa ter vontade de trabalhar, ser responsável, inovador e saber administrar a empresa de forma sistêmica”. Já o E2 respondeu que esse “precisa pensar alto, e não hesitar em mudar se for necessário”.

Quando questionados sobre o interesse do sucessor em conhecer a empresa como um todo para futuramente administrá-la, ambos os entrevistados responderam que o mesmo possui sim este interesse.

No que se diz respeito aos requisitos exigidos pela empresa para o futuro sucessor, ambos os entrevistados responderam que são: “responsabilidade, honestidade, compromisso com os clientes, e amor ao trabalho que desempenha”.

Sobre os desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor, o E1 respondeu que “é continuar fazendo o que os atuais gestores fazem e fazer a empresa se manter e dar certo”. O E2 completou que “são vários os desafios, responsabilidades e decisões importantes a serem tomadas diariamente”.

Entende-se que em meio aos desafios enfrentados em empresas familiares no processo de sucessão encontram-se planejamento para o período, a preparação do sucessor ou candidato a vaga para que obtenha capacidade de conduzir a empresa ante aos desafios enfrentados. Assim, o processo sucessório só irá acontecer quando o sucedido se dispuser a transferir sua capacidade e o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

Bernhoeft (1987) complementa que pode se identificar que um dos maiores desafios que também pode ser encontrado no processo de sucessão familiar é o sucedido entender que o seu sucessor não é ou será sua cópia, ou seja, não exercerá suas atividades e da mesma forma, bem como não administrará da mesma forma que foi administrada anteriormente.

Ao questionar o E2 sobre se a família é considerada um critério de decisão e em quais ocasiões, o entrevistado respondeu que “às vezes sim, dependendo da ocasião, como a mudança de funcionários, que é um momento em que se pede opinião para os membros da família”. Já o E1 respondeu que “quando se decide aumentar as vendas ou quando se quer alterar algo importante na empresa”.

Quando questionados sobre se os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa, ambos os entrevistados responderam que não. E, quando questionados sobre os valores passados para o seu filho que está presente na empresa, o E1 respondeu que “os valores passados são: honestidade, responsabilidade, sendo um bom

administrador”. O E2 disse que “os valores são em primeiramente colocar Deus acima de todas as coisas, respeitando os clientes, com integridade e responsabilidade”.

Valores são os motivos que mantém uma empresa unida, consolidando as relações entre os membros familiares sobressaindo às diferenças de cada um. É visto que a religiosidade é um dos valores que se fazem presentes frequentemente nas empresas familiares, já se constatou que as empresas que conseguem chegar a quarta geração normalmente são religiosas. Os valores das famílias em geral se associam com pessoas, trabalho e dinheiro, como também tradição e disponibilidade para se adequar às novas ideias (LODI, 1994).

Segundo Alvares (2003), cada indivíduo familiar possui seus interesses e motivações, e isso não depende de a empresa ser familiar, unida por laços. Deste modo, é necessário que os membros familiares entrem em um acordo na administração da empresa.

No momento em que foram questionados sobre a quantidade de colaboradores, ambos os entrevistados responderam que a empresa possui oito colaboradores. Questionados também sobre quantos destes colaboradores são membros da família, ambos responderam que são três. A respeito da relação entre os membros da família na empresa e se há conflitos no relacionamento da empresa e da família, o E1 respondeu que a relação é boa, mas que às vezes existem alguns conflitos. Já o E2 disse que o relacionamento é ótimo e que conflitos podem acontecer, pois em alguns momentos as ideias não se combinam.

Entrevista com o sucessor

A segunda parte trata-se da entrevista feita com o possível sucessor, que é o filho dos proprietários da empresa em estudo.

Quando questionado sobre a história da empresa o sucedido respondeu que a “empresa teve início em meados do ano 2000, onde os atuais proprietários trabalhavam em outro ramo de negócio. Era um bar, e em um certo dia um amigo lhes ofereceu uma oportunidade de ampliar a renda da família, do qual atual proprietário da empresa, sem pensar duas vezes aceitou. Hoje a empresa possui vários pontos estratégicos na cidade onde reside, contando também com cerca de sete funcionários, e com uma grande gama de clientes”.

A respeito dos princípios e valores da empresa ele respondeu que são “Amor, dedicação, fé, responsabilidade e comprometimento”.

No que se refere aos desafios enfrentados pela empresa até hoje, ele afirmou que “Sem dúvida os maiores desafios enfrentados são a concorrência, e o alto custo da matéria prima”.

Ao ser questionado sobre quem toma as principais decisões na empresa e se existe alguma consulta prévia, o entrevistado respondeu que as principais decisões são tomadas pelos proprietários, que são seus pais e que em algumas ocasiões estes consultam seus filhos antes de tomar determinadas decisões.

No que se refere se a família é considerada um critério de decisão, o sucessor respondeu que “A família não é considerada um critério de decisão na empresa”.

Quando questionado sobre se os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa e alguns valores passados de seus pais, ele respondeu que em algumas ocasiões os valores éticos até conflitam com os dilemas vivenciados dentro da empresa, mas que é raro isso acontecer. Completou também que os valores passados por seus pais são: “Responsabilidade, comprometimento, colocar Deus em primeiro lugar sempre, dedicação e amor ao trabalho”.

No que se refere aos familiares e quantos deles exercem algum cargo na empresa, o entrevistado respondeu que “Quatro familiares desempenham atividades na empresa até o momento”.

No que se trata da relação entre os membros da família na empresa, e se há conflitos no relacionamento da empresa e da família o sucessor respondeu que “A relação é boa, porém, existem em alguns momentos em que conflitos existem, por ser familiares que estão trabalhando juntos, em algumas ocasiões existem alguns desentendimentos normais, mas que no final se resolvem”.

Quando questionado sobre a empresa estar passando por algum processo de sucessão familiar, o entrevistado respondeu que a empresa está passando por um lento processo de sucessão que está acontecendo aos poucos. Ao ser questionado também se existe um planejamento para a sucessão familiar ele completou que “Sim, existe um planejamento para longo prazo e que já está sendo trabalhado pouco a pouco”.

Quando questionado sobre o seu projeto para aplicação do processo sucessório, ele respondeu que “O projeto seria a preparação adequada do futuro sucessor e os colaboradores para que passem por esse processo, deixando também a empresa em ótimo estado para que não exista tanta dificuldade”.

Ao ser questionado sobre qual acredita ser o maior desafio neste processo de sucessão - o entrevistado respondeu que existiram vários desafios, mas destacou dentre eles que: “O maior desafio será preencher a vaga dos atuais proprietários, desenvolver todas as atividades que eles fazem e conquistar a confiança por completo deles, e dos colaboradores, e sem dúvida manter a empresa nos trilhos e melhorar ainda mais a estrutura”.

Se tratando de qual perfil a empresa espera para o sucessor, o candidato à vaga respondeu que a empresa espera um perfil arrojado, completando que “Seja alguém que não tenha preguiça de trabalhar, e que está disposto a fazer o que for preciso para a empresa continuar dando certo, alguém inovador, atencioso, responsável, dedicado entre outras qualidades”.

Ao ser questionado sobre ser capaz de preencher a vaga de sucessor da empresa, o mesmo respondeu que “Sim, estou me preparando há um bom tempo, e me acho capaz sim, pois estou a par de todas as atividades desenvolvidas na empresa, tenho também um ótimo relacionamento com os atuais colaboradores, e procuro sempre me dedicar mais e mais, deixando claro aos proprietários que sou o candidato correto à vaga”.

Questionado também sobre quais desafios irá encontrar durante este processo, ele completou que “Acredita que haverá vários desafios, entre eles muita resistência à mudança da parte dos atuais proprietários, pois várias melhorias podem ser implementadas na organização, novas tecnologias, e como eles são pessoas mais conservadoras, acredito que este será um dos desafios a serem enfrentados, como também a responsabilidade de assumir todas as atividades antes desenvolvidas pelos proprietários, manter a empresa no rumo certo também será um grande desafio pois em meio a tantos concorrentes e problemas, inflações e tudo mais que acontecem no mercado, manter uma empresa aberta no estado que se encontra o nosso país sempre é um desafio”.

Dentro do contexto do processo de sucessão familiar, é importante identificar as diferenças entre a visão do sucedido e do sucessor para que a transição seja realizada da melhor forma possível. Assim, após as entrevistas foi realizado um comparativo entre as opiniões dos entrevistados, resumidas no Quadro 1.

Quadro 1: Comparação entre sucedidos e sucessor

Temas	Sucedidos	Sucessor
Princípios e valores da empresa	Responsabilidade, honestidade, ser um bom administrador, integridade, levar a sério tudo na empresa, respeitando os clientes, fazendo tudo com amor e acima de tudo colocar Deus em primeiro lugar.	Amor, dedicação, fé, responsabilidade e comprometimento.
Desafios enfrentados	Concorrência, preço das mercadorias altas, elaboração de quadro de funcionários.	Sem dúvida os maiores desafios enfrentados são a concorrência, e o alto custo da matéria prima.
Tomada de decisão	As principais decisões são tomadas pelo proprietário e sua esposa.	As principais decisões são tomadas pelos proprietários, que são meus pais, e em algumas ocasiões eles consultam aos filhos para algumas tomadas de decisões.
Relação família x empresa	A relação entre a família e a empresa é ótima.	A relação entre os familiares é de boa convivência.
Conflitos família x empresa	Em alguns momentos existem alguns conflitos	Existem em alguns momentos conflitos, por ser familiares que estão trabalhando juntos, em algumas ocasiões existem alguns desentendimentos.
Processo de sucessão	Sim, a empresa está passando por um processo de sucessão familiar.	Sim.
Planejamento de Sucessão	Sim, existe um planejamento a ser colocado em prática para a sucessão da empresa.	Sim, existe um planejamento em longo prazo, que esta sendo trabalhado pouco a pouco.
Desafios do Sucessor	Fazer o que os atuais proprietários fazem continuando a empresa dando certo, e muita atenção nas decisões a serem tomadas.	O maior desafio será preencher a vaga dos atuais proprietários, desenvolver todas as atividades que eles fazem conquistar a confiança por completo deles, e dos colaboradores, e sem dúvida manter a empresa nos trilhos e melhorar ainda mais a estrutura.
Perfil do Sucessor Requisitos Exigidos para o futuro sucessor	No seu perfil o candidato precisa ter vontade de trabalhar, responsabilidade, projetos, um bom administrador, saber cuidar da produção, dos funcionários, Precisa ter vontade de trabalhar, responsabilidade, bons projetos, ser um bom administrador, saber cuidar da produção, dos funcionários.	Espera um perfil arrojado, alguém que não tenha preguiça de trabalhar, e que esteja disposto a fazer o que for preciso para a empresa continuar dando certo, alguém inovador, atencioso, responsável, dedicado entre outras qualidades.

Fonte: Fagundes (2017)

De acordo com o Quadro 1 o que se percebe que houve divergência em algumas respostas às quais se tratavam dos princípios e valores da empresa, bem como no que se refere aos desafios enfrentados até o momento pela empresa, mas no decorrer das comparações fica claro que muitas informações estão em consonância.

Isso demonstra que os atuais proprietários e o candidato à vaga de sucessor têm caminhado lado a lado e que ambos têm um só objetivo, ou seja, trabalhar para que a empresa tenha

continuidade no mercado cada vez mais competitivo. Com base nas respostas do sucessor está claro que ele continuará trabalhando e buscando melhorias numa nova fase que a empresa há de enfrentar.

Conclusões

As empresas familiares se definem quando uma ou mais pessoas tem participação ou até mesmo autonomia nas tomadas de decisões do empreendimento. Na maioria dos casos, as empresas familiares possuem mais pessoas da própria família desempenhando as atividades do que pessoas contratadas. Essas empresas estão em todos os seguimentos, podendo atuar desde um comércio, indústria e até prestação de serviço.

Dentro do contexto das empresas familiares, o processo de sucessão pode se iniciar quando o fundador de algum modo decide se aposentar, ou simplesmente passar a direção/gestão para seus herdeiros.

Este processo quando colocado em prática dentro de uma empresa se torna uma fase muito importante, pois desperta a necessidade de planejar a empresa em longo prazo. Em muitos casos é o momento em que a empresa passará por mudanças, e que até o momento ela nunca havia passado. Mudanças que antes eram vistas como ameaças para empresa, ou para seus gestores. Esse momento pode ser tanto prazeroso para empresa como também pode trazer consigo vários conflitos, pois os profissionais precisaram separar as questões familiares das profissionais, para não atingirem de algum modo a estrutura organizacional da empresa.

Assim, o momento da sucessão deve ser criteriosamente planejado, o candidato precisa estar preparado para dar continuidade ao negócio, conhecer a empresa como um todo e, saber lidar com as resistências de alguns colaboradores, em alguns momentos. As estatísticas mostram que são muitas as empresas familiares que, quando passam por este processo, acabam fechando, por vários motivos, e um deles é o fato de que o sucessor não estar preparado para enfrentar os desafios que a sucessão pode acarretar.

Dentro do processo sucessório, a cultura organizacional de algum modo define o perfil da empresa, com base no comportamento das pessoas que a compõem. Na empresa familiar pode-se dizer que sua cultura organizacional se forma desde o início de sua criação, as quais englobam suas crenças, valores, práticas éticas e pela comunicação que existe na empresa. A cultura organizacional tem como um dos objetivos proporcionar a melhor forma dos membros da organização se relacionarem, ajudando a cada um se moldar na cultura da empresa.

A empresa objeto de estudo é do ramo alimentício e se encontra no mercado há dezesseis anos. Foi fundada no ano 2000, e desde a sua fundação vem crescendo cada vez mais, pois mesmo com todas as dificuldades ela permanece atuante no mercado.

Para trabalhos futuros, sugere-se um aprofundamento sobre as formas de resolverem os desafios enfrentados no processo de sucessão, e até mesmo traçar caminhos a serem percorridos pelo candidato para que possa de alguma forma preparar o candidato para enfrentar esses desafios.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, André Ambrósio. **A prática da tomada de decisão**. 1. ed São Paulo: Atlas, 2009.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão.** São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: IBECOM, 1987, 173 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BURGI, A.; BRAUTIGAM, D.; URS, H. Le règlement de lasuccessiondanslespetites et moyennesentreprises. **L'information**, Berna: Banque PopulaireSuisse, n. 103, 1993.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. . **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

FAGUNDES, Diego Raulino. **Desafios no processo de sucessão familiar: um estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de Sombrio – SC.** 2017. 60 f. Monografia - Curso de Administração de Empresas, Unesc, Criciúma, 2017.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) (.) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, c.l.. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** Encontro de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2000.

GONZALES, Y, V, P. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.4, p.51 – 75, Outubro/Dezembro 2011.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR. **Metodologia de pesquisa.** 3. Ed são paulo: mcgraw-hill, 2006.

IBGC, **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo, 2011.

KIGNEL, L. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios.** Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

KOPS, Darci. **Profissionalismo no cotidiano das organizações.** 2011. Disponível em:http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivosartigos/60_PROFIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGA NIZA%C3%87%C3%95ES.pdf> Acesso em: 22 outubro. 2016.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, 27(3), 84-91. 1992.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Editora Bisordi Ltda., 1986.

_____, **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, c1994. 138 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed Porto Alegre: Bookman, 2006.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. atual. e ampl São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**, 44, 5-15. 2006.

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

PERUCHI, M.A.; OLIVEIRA, V.A. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro**. 2004. Disponível em:
<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/245/239>>. Acesso em: 19/10/2016.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, 30(3), 80-90. 1995.

----- . **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae. Coleção Estudos e Pesquisas.

SIMON, Herbert Alexander; M. CARVALHO DE MATOS. . **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Usaid, 1963.

SOUZA, Robson Carlos de. **Cultura empresa familiar x gestão empresarial**. 2001.

WARNER BORNHOLDT. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: 2004.

WEISMEIER-SAMMER, Daniela; HATAK, Isabella R. Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 15, n. 4, p. 279-284, 2014.