

## **EMPRESAS FAMILIARES, A SUCESSÃO E A PREVENÇÃO DE CONFLITOS ENTRE SÓCIOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DO SEGMENTO DE SUPRIMENTOS INDUSTRIAIS**

Maura Martins Ferreira Pan<sup>1</sup>  
Leossania Manfroi<sup>2</sup>  
Elton Zeni<sup>3</sup>  
Iselda Pereira<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação à sucessão e à prevenção de conflitos entre sócios. O procedimento metodológico utilizado para atender o objetivo do estudo foi o método indutivo, o nível de pesquisa foi o descritivo e o delineamento foi o estudo de campo. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista. A população foi as empresas familiares e a amostra ficou representada por uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais localizada em Chapecó-SC. A entrevista foi realizada com o sócio gestor da empresa no mês de março de 2016. Os dados foram analisados de forma qualitativa. Os resultados revelam uma sobreposição da família sobre a empresa e um paternalismo sutil presente. Na amostra foi evidenciada uma cultura muito própria da família empresária respaldada por rituais tanto na família empresária como na empresa familiar e acima de tudo compromisso com os membros da sociedade. Observou-se ainda que a empresa está sendo profissionalizada há um bom tempo e a formação acadêmica está sendo exigida também de seus prováveis sucessores.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Sucessão. Prevenção de conflitos.

## **1 INTRODUÇÃO**

Perpetuar uma empresa familiar é um dos maiores desafios das famílias empresárias, portanto as empresas familiares precisam pensar na sucessão familiar de forma estratégica (CURADO, 2010).

O que distingue uma empresa familiar de uma empresa não familiar é o controle da empresa. Uma empresa que possui o controle nas mãos de um ou mais membro da família fundadora é considerada empresa familiar (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Em empresas familiares é comum que os membros da família participem da gestão de forma profissional, mas também é comum nas empresas familiares a gestão ser feita por pessoas

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA em Controladoria e Finanças Corporativas da UCEFF.

<sup>2</sup> Professora e orientadora do MBA em Controladoria e Finanças Corporativas da UCEFF.

<sup>3</sup> Revisor do artigo. Professor da UCEFF. E-mail: elton@uceff.edu.br

<sup>4</sup> Revisora do artigo. Professora da UCEFF. E-mail: iselda@uceff.edu.br

sem preparo profissional para a função ou que simplesmente estão lá apenas a título de remuneração e pouco contribuem para o sucesso do negócio (CURADO, 2010).

Num cenário de fortes concorrências e exigências de aprimoramento em que vivem as empresas familiares, é crucial pensar o processo decisório da empresa. Ter clareza da relação da família com a instituição, os interesses da propriedade e os da empresa é o princípio da longevidade empresarial (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

No tripé da governança familiar, família, patrimônio e empresa, a pedra angular é o planejamento estratégico. A capacidade de decisão pelos membros do grupo, o planejamento dos objetivos, das ações, das metas e das mudanças na propriedade são competências que devem se apropriadas pela família (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Enxergar um futuro longínquo sem ver o desdobramento a curto e médio prazo coloca em risco a possibilidade de perpetuação da empresa, sem planejamento existem várias possibilidades de interrupção e fracasso da empresa. As expectativas da família, dos acionistas ou dos quotistas e também daqueles se dedicam de forma nítida à gestão da empresa definem a governança familiar (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

A adoção da governança familiar profissionalizada contribui para a geração de liquidez aos acionistas e mantém a família capitalizada. Analisar os riscos, de probabilidades, e de mudança no momento certo auxiliam ao calibrar estrategicamente a empresa (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Diante do exposto apresenta-se a questão: **Qual a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação à sucessão e à prevenção de conflitos entre sócios?** O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios.

O estudo justifica-se pela contribuição às empresas familiares que estão se preparando para o processo de sucessão familiar. O estudo contribui também para novas pesquisas relacionadas ao tema proposto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura acerca do tema está estruturada em três tópicos, o primeiro aborda aspectos relacionados à família empresária, o segundo trata da gestão empresarial e o terceiro trata das empresas familiares os dos desafios da sucessão familiar.

## 2.1 A FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Muito além de questões morais e emocionais, que já fazem parte do núcleo familiar, a complexidade das relações é maior quando se fala em família empresária. Tecnicamente, compreende compromissos societários, pois além de ser uma organização com interesses próprios, também há a responsabilidade com a comunidade e com o meio ambiente (CURADO, 2010).

A família tem história e sentimentos, e carrega consigo personalidades e temperamentos de pessoas no mínimo diferentes. Em busca de soluções às suas necessidades individuais, os membros da família podem colocar o emocional de tal forma que transpõe o nível racional das coisas e colocam em risco a organização como um todo, obrigando a tomada de decisões que podem, ao invés de solucionar, gerar maiores conflitos e por fim rupturas (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Os conflitos de interesses expõem muitas vezes as famílias perante à sociedade. Por isso a importância de haver uma evolução na maneira de pensar da família empresária. Quanto maior o nível de capacitação das famílias empresárias maior será a contribuição para o desenvolvimento dos negócios (RICCA, 2007).

Governança corporativa é o conjunto de processos a qual a sociedade empresarial é dirigida, administrada, controlada. Os mecanismos são os costumes, cultura, leis e regulamentos, código de ética. Fazem parte da governança os sócios acionistas, a alta administração e o conselho de administração (CURADO, 2010).

No contexto atual, a família empresária necessita de ferramentas que possam colaborar com o desenvolvimento da uma boa gestão familiar. Dentre elas há o código de ética e a administração familiar (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Quando falamos em código de ética, em detrimento da singularidade da família este necessita de adaptações para cada uma das famílias. Sendo um compromisso firmado, o código de ética dá respaldo nas relações humanas e também nas questões socioambientais e de governança corporativa. Não há sustentabilidade do negócio sem o respeito e a confiança (CURADO, 2010).

De acordo com Mamede e Mamede (2014) o código de ética é um compromisso firmado entre as famílias e a empresa. Este por sua vez pode contemplar tópicos embasando o compromisso com a coletividade e com a continuidade da empresa. São eles: a) zelo pela sua integridade; b) a sobreposição dos interesses da empresa sobre os interesses individuais da

família, priorizando o trabalho e a coletividade; c) investir no crescimento individual e na profissionalização dos membros da família, contribuindo para um efetivo coletivo; d) a boa convivência com respeito às diferenças individuais e de gerações; e) respeito pela cadeia de comando tanto na vertical como na horizontal; f) identificar a singularidade da família, identificar seus valores e reforçar o excelente; g) adotar postura idônea quanto à política partidária; h) manter o respeito entre os membros sem favoritismos.

Já, o conselho de administração é um instrumento obrigatório para as sociedades de capital aberto e facultativo nas fechadas. A Lei das Sociedades Anônimas 10.406/2002 criou a figura do Conselho de Administração. Pode ser formado por profissionais das várias áreas da empresa, por acionistas, por profissionais externos como consultoria, por exemplo, advogado, etc. (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Aconselha-se que faça parte desta equipe um número de seis a oito pessoas. O conselho administrativo elabora e acompanha a execução do planejamento estratégico da empresa, desde o organograma da empresa, os grandes objetivos, os objetivos específicos, as metas e as ações. O acompanhamento da execução deve ser criterioso. Orienta-se fazer uso de atas para o registro das reuniões e também a lembrar que ter boas relações é um exercício, para cada ação há uma reação de igual intensidade, então a boa educação entre estes membros eleva o nível (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Este conselho, baseado no código de práticas de governança corporativa, pode orientar e fiscalizar, muito embora é de boa prática que esta função com grande idoneidade seja executada por pessoas alheias à administração por permitir uma maior neutralidade e, portanto, um maior controle caso houver desvios de finalidade (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Um presente para a família é a formação do conselho de família. Este pode ser tão abrangente e eficaz quanto o conselho administrativo, só que com olhos voltados à família empresária. Suas abordagens poderão ir além das áreas do conhecimento e desenvolvimento das habilidades. Mais que isso, oportunizar o jovem para agir. Ao que cuidará dos eventos de família, o fortalecimento de rituais são uma forma inequívoca de perpetuar os costumes das mesmas (CURADO, 2010).

Cada membro assume ou não a tradição. Este simbolismo se depara com questões psicológicas ou biológicas ou ainda com os aspectos culturais de cada pessoa. Possibilita o entrosamento, inserindo-a ou não a este grupo. A formação do conselho jovem que catequiza, de forma sutil e, porque não dizer, de forma divertida os jovens para o compromisso que lhes caberão assumir na idade adulta (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Os encontros poderão acontecer a cada três meses, por exemplo. Os futuros empresários receberão instruções tal qual o conselho de família. O foco é a formação dos futuros executivos. Também poderão prepará-los para questões de conflitos e até mesmo para questões jurídicas. A família por si só não dará conta do recado, mas poderá fazer uso de profissionais alheios à família, portanto sem envolvimento emocional (CURADO, 2010).

As famílias empresárias, mesmo sendo elas proprietárias de poucos bens, possuem responsabilidades que vão além do âmbito familiar, passam a ter responsabilidade social. Banalizar a administração e a sucessão da empresa familiar compromete não só seu funcionamento, mas a vida de terceiros que dela dependem (RICCA, 2007).

## 2.2 A GESTÃO EMPRESARIAL

Dimensionar a complexidade de uma empresa familiar vai além de olhar o grande número de empresas desse tipo existentes ou verificar o desempenho de cada uma delas. A capacidade que estas têm de gerar riquezas, não só para as famílias empresárias, mas para todos que, de uma forma direta ou indireta, estão ligados a ela e remete-as a um grau de importância que sobrepõe a qualquer tipo de comentário, independentemente das diversas configurações onde estas correspondam (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Não basta o nível de capacidade de administrar do empreendedor, é necessário administrar com vistas nos resultados. Trabalhar para que tenha o reconhecimento dos outros membros, assegurar o desenvolvimento do negócio garantindo os direitos das famílias no sentido mais amplo, garantir orientação para resultados, garantir a divulgação dos dados, garantir amplo direito de igualdades são prerrogativas que devem ser garantidas, além de muitas outras, pela pessoa que assumir a direção dos negócios da família (CURADO, 2010).

“Tanto a organização quanto os empregados buscam o desenvolvimento de novas habilidades, alinhadas ao que é chamado de competência, caracterizada não apenas pelo acúmulo de experiência e conhecimento, mas pelo equilíbrio emocional para atuar nas adversidades e pressões inerentes ao mundo competitivo” (RICCA, 2007, p. 137).

Competência é a capacidade do indivíduo de solucionar fatos novos e complexos com criatividade e comprometimento buscando o conhecimento prévio. É um ato pessoal, exige iniciativa e ação, exige envolvimento e busca de ajuda. É uma arte de transformar imprevistos em oportunidades (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

A aprendizagem pressupõe a busca para a criatividade, independentemente desta aquisição ter acontecido nos bancos escolares, tenha ela sido encontrada com a experiência de fazer ou de ver fazer. Uma ou outra ou juntado as duas passa a ser uma ação do passado reinvestida no presente. Não basta ter habilidades, mas atitude. Saber fazer e fazer bem, implica em sucesso para ambos na geração de riquezas entre o indivíduo e a empresa (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

## 2.3 EMPRESAS FAMILIARES OS DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILAR

O tripé da equidade no tratamento dos sócios, transparência em todos os atos e prestação de contas permite a construção de uma sociedade que se sustentará através das gerações. Subordinado ao conselho administrativo, o comitê de ética que pode ser formado por um, dois ou três conselheiros, sendo um independente, é a instância máxima a resguardar a boa conduta de seus membros (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

A sensibilização, interpretações pessoais e não processuais dos líderes resultam em falta de direção e em ações desconectadas de modo a não dar rumos claros aos clientes internos. Por isso a importância de profissionalizar pessoas e processos. Então a partir dos processos gerenciais bem definidos a empresa passa a ter um facilitador na estratégia de implantar um plano de transição (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Do contrário, uma liderança autoritária e centralizada com forte poder de persuasão leva a equipe a ter atitudes passivas onde concordando ou não, agem sem resistência, mas com grande dificuldade de criatividade. Há aqueles líderes que são fiéis seguidores do fundador e que intrinsecamente seu pensamento e do gestor se confundem. Podem ou não serem portadores de grande resistência para a mudança (CURADO, 2010).

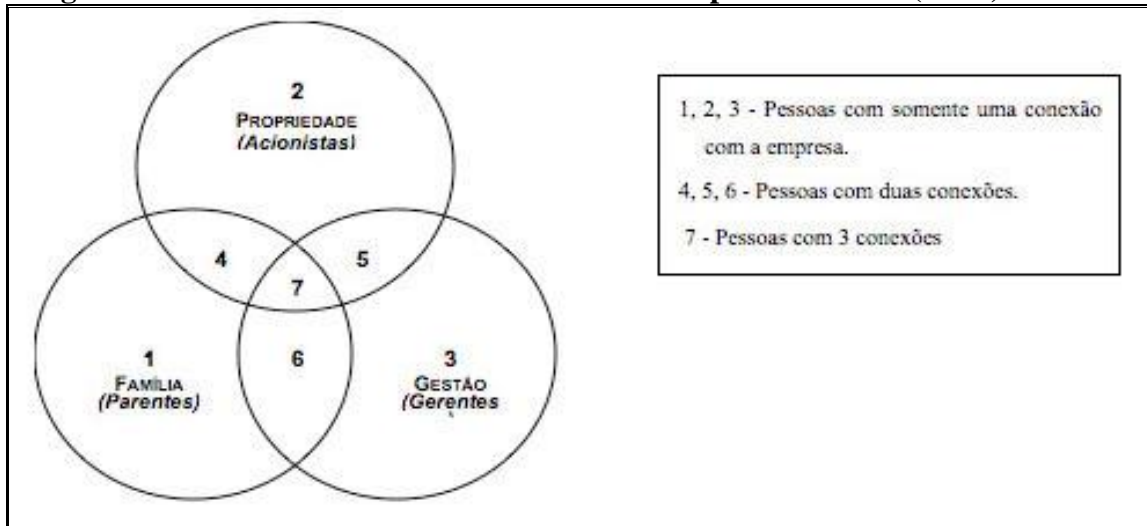
Trabalhar de forma a diminuir a resistência em aceitar o novo líder e de forma a receber apoio é tarefa do sucedido. Amenizar conflitos, acalmar as emoções e acentuar o racional facilita a transição. É comum, neste período, o desligamento daqueles que não aceitam o novo. De qualquer modo, envolver a todos no encaminhamento do sucessor permite uma relação de cumplicidade. Assegurar o espaço para a inovação e fazer uso de indicadores onde meçam a aceitação da nova conjuntura são ações imperativas (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

O contrato social pode ser tratado não apenas como um instrumento legal, mas um contrato de cunho moral e psicológico. Entendendo isso, abre-se a possibilidade de dar um

status de proprietário para a nova geração. As pessoas são por si só vaidosas, o sucesso da empresa eleva, e muito, o ego do fundador (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

A Imagem 01 representa a correlação entre família, propriedade e gestão ilustrando de maneira didática os três sistemas e subsistemas interpostos.

### Imagem 01- Modelo clássico dos três círculos da empresa familiar (M3C)



Fonte: (GERSICK et cols, 1997, p. 7-8).

Enquanto que o Quadro 1 faz uma leitura do Modelo clássico dos três círculos M3C. Tanta complexidade sugere a busca de entendimento diante da iminência de possíveis conflitos nas esferas de poder e relacionamento que envolvem as empresas familiares.

### Quadro 01 - Leitura do M3C

1- Família	2- Propriedade	3- Gestão	4- Família e Propriedade	5- Propriedade e Gestão	6- Família e Gestão	7- Família, Propriedade e Gestão
Membros que não fazem parte, em sentido estrito, da empresa familiar. Neste grupo estão os cônjuges, os filhos mais novos e os familiares desvinculados (aqueles que romperam vínculos com a empresa).	São os investidores que possuem ações ou quotas da empresa familiar, mas não pertencem a família.	Profissionais alheios à família que ocupam cargos diretivos e que não possuem ações ou quotas da empresa familiar.	Membros da família podem ser proprietárias, mas não trabalham na propriedade.	Acionistas ou quotistas que não pertencem a família controladora, mas que possuem cargos diretivos.	Membros da família empresária, mesmo sem possuírem ações ou cotas, desenvolvem funções diretivas.	Todos os membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa e que, além disso, ocupam cargos de direção. Pessoas essas que têm maior participação na empresa.

Fonte: (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

A necessidade de sucessão na gestão da empresa é inerente à vontade dos sócios, mas a empresa que estiver preparada terá muito mais chances de sucesso do que aquelas empresas que

não estão preparadas para o processo inevitável. O preço que assumirá poderá ser alto demais, inclusive com a morte da empresa (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

São raras as chances de sucesso daquele que assumir a gestão de uma empresa sem o devido preparo, de forma inesperada e num cenário que muitas vezes pode ser hostil e absolutamente estranho, não só para si mesmo mas para aqueles que o acolhem. Tomar ciência de todo o contexto onde está a empresa inserida toma tempo, energia e dinheiro (BORNHOLDT, 2005).

A sucessão é impreterível, mas se abrupta, não terá sucesso. Esta transição faz de todos, o ponto mais crítico da história empresarial. Um dos princípios da contabilidade, o da continuidade, atribui-se sobre a instituição empresarial, o da presunção de que seus tempos serão prolongados, perpetuados. Diante de tal expectativa, a empresa não só necessita de equilíbrio em todas suas contas e de reserva financeira, mas pressupõe-se também reserva humana (CURADO, 2010).

O problema se agrava nas empresas familiares que ignoram o processo de sucessão deixando seu legado a parentes simplesmente pelo fato de serem os herdeiros patrimoniais ou deixando a definição para outrem, isentando-se de qualquer responsabilidade (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Isto se dá não só porque a empresa é de controle familiar, mas porque a administração é familiar. A sobrevivência da empresa na sucessão improvisada, no mínimo, interrompe relações internas e externas obrigando ao sucessor se legitimar por conta própria à custa de erros reiterados e constantes e, porque não dizer, de sofrimento (BORNHOLDT, 2005).

Esta indefinição pode ser evitada com um plano sucessório, com a preparação cuidadosa do substituto, com critérios detalhados em cada pormenor. A responsabilidade vai além da sobrevivência do patrimônio, sua abrangência atinge fornecedores, clientes, profissionais que trabalham na empresa, empresas terceirizadas. É, portanto, de responsabilidade social formar o sucessor. A formação do sucessor é um processo longo desde os primeiros passos até a conquista da verdadeira legitimidade e validação de seu profissionalismo (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Outra saída é profissionalizar a empresa ou até mesmo contratar um executivo profissional externo à família. O herdeiro pode ser capacitado pelo profissional através de mecanismos confiáveis para a sucessão no comando das atividades empresariais (BORNHOLDT, 2005).



Muitas famílias preparam os herdeiros para a vida, conforme sua aptidão. Com todo respeito ao ser humano, é possível que os membros agreguem valor a família empresária trabalhando em outras atividades desde que estes tenham condições de assumir papel como sócios, conscientes de seus ativos acompanhando as reuniões de família, a evolução dos negócios ou até mesmo nos conselhos de família e conselhos administrativos (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Não só a escolha do sucessor é importante, como o momento que deve acontecer a sucessão. A transição tranquila poderá ocorrer em momentos tranquilos e não do contrário. Um ritual de passagem celebrado e festejado abre caminhos a uma nova vida, tanto para o sucessor como para o sucedido (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Não deve ser uma despedida do velho e abertura para o novo, mas uma consagração da união dos dois. O sucedido consagra sua sabedoria participando do conselho administrativo, como uma espécie de guru, de sábio, de mestre. O novo não só pode, mas deve recorrer a esta sabedoria, jamais ignorá-la (BORNHOLDT, 2005).

Muitas são as empresas que preparam seus sucessores. Algumas são mais rígidas no processo, outras mais brandas, umas começam mais cedo, outras mais tarde. Não importa o grau de intensidade e quando, mas começar o processo de transição tão breve tomar consciência de sua importância para o processo evolutivo da empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Ninguém está livre de escolher e preparar o sucessor e se dar conta de que tudo não passou de um equívoco. Mesmo que contrariado e sofrido, é preciso desprezar de imediato o desinteresse e a incapacidade técnica dentre outros vícios contaminantes. Uma vez instalada a administração com falta de credibilidade, perde-se mercado para o concorrente e o fracasso se sobrepõe em todos os níveis (BORNHOLDT, 2005).

Um cenário de fracasso institucional deve ser evitado tão breve quanto possível. É mais ou menos fazer-se valer de sondagens por profissionais de outras áreas, a exemplo da filosofia clínica, da psicologia ou outra ciência que tenha capacidade, método e técnicas de análises subjacentes que contribuam para a decisão certa (CURADO, 2010).

A reunião ou assembleia de deliberação de sócios é o órgão máximo da sociedade tendo em vista as deliberações das matérias consideradas imprescindíveis para o bom andamento da empresa. Neste âmbito estão inseridas as empresas familiares, de modo a família possa deliberar sobre a sociedade e manter os controles necessários ao bom andamento nos mais diversos aspectos da sociedade (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Um planejamento de processo de sucessão pode começar pela profissionalização da diretoria executiva e pela formação um conselho de administração eficiente, mas não só isso garante o sucesso da transferência da empresa para geração seguinte, melhoria do processo de gestão são fundamentais para a sucessão familiar (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

A dinâmica do processo de sucessão na empresa familiar é ampla, abrangente e desafiante e se evidenciará a partir do momento que começa a pensar a sucessão. Mesmo com todos os obstáculos, o caminho para garantir a continuidade do negócio passará por sucessivas conversas, entendimentos e negociações. A figura do patriarca ou da matriarca será um balizador das garantias de que os herdeiros serão beneficiados (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Ainda que os negócios estejam bem conduzidos pelo patriarca e este goze de boa saúde, inúmeras são as empresas que não sobrevivem à segunda geração, porque não estão preparadas profissionalmente por ignorar o fator sucessão. É prudente pensar que possa ocorrer uma eventual perda de capacidade ou morte daquele que conduz os negócios, de modo a deixar para os herdeiros do patrimônio, obrigações que não estão em condições cumprir. (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Tecnicamente, não deixa de ser como o seguro de vida, pensa-se em fazer o seguro, mas é algo que não se quer que seja utilizado. Porém, num eventual momento de perdas e catástrofes, com certeza pensará no porquê não tê-lo feito (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Qualquer transição exige paciência, vontade de fazer e muito trabalho. Trata-se de uma questão que coloca à prova a capacidade daqueles que estão no comando não só da geração atual, mas das futuras gerações (CURADO, 2010).

O que dificulta o processo de mudança são questões subjetivas que passam pela ética e moral. São sentimentos muitas vezes não reais que se formam ao longo da vida, entre eles estão os valores, atitudes, estilo de gerenciar, comportamentos, ações (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios. Sendo assim classificou-se o método da pesquisa como indutivo, a pesquisa foi descritiva com abordagem qualitativa dos dados.

O método indutivo é um método científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais. De acordo com Ferreira (1998, p. 93), “Galileu foi o precursor desse método – indução experimental - através do qual se chega a uma lei geral por intermédio da observação de certo número de casos particulares até as leis e teorias”.

Para Barros e Lehfeld (2007) na pesquisa descritiva não há interferência do pesquisador, ele descreve o objetivo da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Fazem parte:

As pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 1999, p. 44).

Através de procedimento de pesquisas descritivas podemos ter o conhecimento de um grupo, fator este muito determinante no processo avaliativo de equipes, é uma ferramenta fácil de ser utilizada nas empresas, pois objetiva estudar para entender o processo.

Quanto ao delineamento caracterizou-se a pesquisa como estudo de campo. Para Cecconello, et al. (2003) a pesquisa de campo é uma forma de coleta que permite a obtenção de dados sobre fenômenos de interesse, da maioria como este ocorre na realidade estudada. Consiste na coleta de dados e no registro de variáveis relevantes, diretamente da realidade, para ulteriores análises.

Para Barros e Lehfeld (2007), o investigador da pesquisa de campo assume um papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no campo onde surgiu o fenômeno. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo. Esta pesquisa favorece o acúmulo de informações, mas requer procedimentos metodológicos previamente estabelecidos e apresentados nos anteprojetos de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado para o desenvolvimento do estudo foi a entrevista. A entrevista foi realizada com o sócio fundador da empresa em estudo no mês de março de 2016. Para Barros, Lehfeld (2007, p.108) “A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”.

Já, para Gil (1999) a entrevista é uma conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra.

A população do estudo foi composta pelas empresas familiares sendo que a amostra ficou representada por uma empresa do segmento de suprimentos industriais.

A análise e interpretação dos dados foi realizada de forma qualitativa. Segundo Vergana (1998) na pesquisa qualitativa os dados podem ser tratados e apresentando-os de forma mais estruturada e analisados com maior profundidade. O estudo realizado é qualitativo, pois analisamos os dados tabulando o que cada entrevistado mais utiliza para selecionar líderes em suas equipes.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios. Para atender o objetivo da pesquisa foi entrevistado o sócio proprietário de uma empresa familiar localizada em Chapecó-SC.

A empresa comercial do segmento de suprimentos industriais foi fundada em 1990 e a gestão é realizada pela geração fundadora. A empresa tem 69 funcionários diretos e 23 indiretos e vem se preparando para o processo de sucessão familiar.

O tipo de sociedade empresarial que constitui o negócio da família é a sociedade por quotas limitada. Quanto ao volume dos negócios, a empresa se enquadra como uma empresa de médio porte. A gestão é feita por apenas uma família, sendo que a família possui outros negócios além da empresa observada.

A propriedade está concentrada no núcleo familiar. O entrevistado é sócio fundador e ocupa a posição de gestor da empresa. O mesmo tem 52 anos, é graduado em engenharia agrícola e pós-graduado em gestão empresarial e marketing.

Os demais quatro membros, sendo um deles cônjuge, trabalham na empresa, posto que outro deles se encontra mais focado nos negócios da família do que propriamente na empresa familiar. Todos, sem exceção, trabalham na empresa por razões de opção em trabalhar para a família empresária. Nenhum deles têm negócios paralelos ou trabalham parte do tempo em outros negócios.

Os membros da família são pós-graduados com exceção de um deles que se encontra na fase de graduação. Suas especializações estão adequadas aos cargos que exercem. Dentre eles apenas um não exerceu cargos de relevâncias em outras empresas. Através de estudo feito dentro da filosofia clínica, em ambos foram detectados alto índice de capacidade de gestão.

Sobre a remuneração, a quantia que a empresa remunera um profissional da família é maior que o valor de mercado. Quanto ao ciclo de vida do negócio, a empresa se encontra hoje

na fase de maturidade. Suas metas e resultados estão conciliados às competências disponíveis no sistema.

Na gestão, há uma clara definição entre os valores familiares e empresariais, isto é, uma nítida separação entre família e empresa de forma a evitar a sobreposição entre os princípios familiares e empresariais. Ainda que os resultados revelem uma sobreposição da família sobre a empresa e um paternalismo sutil presente.

O modelo de liderança do CEO é coercitivo: conservador, centralizador, liderança conquistada pela obrigação de fazer. Quanto ao envolvimento no processo decisório, o que mais acontece são decisões independentes, isto é, tomadas unilateralmente para acelerar o processo de resolver as situações rotineiras.

O planejamento estratégico é composto com a participação de todos os colaboradores sintetizados na figura do que chamam de líder do setor. Este é conduzido por um profissional central escolhido pelos líderes e acompanhado mensalmente por um profissional externo.

A maioria dos profissionais tem uma visão sistêmica do trabalho. Para a empresa o conhecimento do todo faz a diferença. A eficácia dos profissionais é medida pelo resultado produzido. A promoção dos profissionais que lá trabalham ocorre pela gestão de carreira por competência. Os coordenadores dos setores são valorizados pelo conhecimento e liderança deles dentro do setor que trabalham.

A empresa considera importante a capacidade que esta tem de produzir capital para se arriscar, dispor numerários a fim de produzir mais. Das capacidades para desenvolver a liderança considera importante: desafios estimulantes, feedback permanente, aprender com os outros e cursos e leituras.

Existe um plano de sucessão familiar em andamento a fim de garantir a continuidade do negócio. Na visão do gestor, o sucessor para estar preparado para assumir a administração empresarial precisará de: sólida formação universitária; motivação para assumir tais responsabilidades; ter tido ao longo do tempo um treinamento adequado, familiarizar-se com o negócio da família começando pelo operacional para subir na hierarquia da empresa e legitimar seu papel junto às equipes que irá conduzir. Para ele a preparação do sucessor deve ser de forma gradativa.

Quanto à preparação do sucedido para sua aposentadoria, este não tem um plano, não parou para pensar. Há um código de ética com padrões de conduta como instrumento de ação preventiva. Este dá uma direção na solução de conflitos e comunicação de forma a dar respaldo às decisões.

Ao ser questionado, o gestor mostrou não ter opinião formada a respeito de se ter um conselho de administração, embora considere um conselho misto, formado pelos familiares e profissionais externos à empresa é a melhor saída, porque nele somam forças permitindo uma maior profissionalização. Da mesma forma não possui qualquer outro conselho.

Em se falando da cultura organizacional, o entrevistado afirmou que na sua organização há rituais corporativos como forma de reforçar as normas e valores da empresa familiar. Estes rituais envolvem os membros da empresa.

Na visão do entrevistado, as variáveis internas facilitam o desequilíbrio na sucessão. O que mais pesam são no caso do sucessor: falta de habilidade, conhecimento e visão do negócio e desmotivação. Quanto às variáveis externas, as que mais facilitam o desequilíbrio são novos concorrentes e produtos similares aos que a empresa comercializa.

Ao ser questionado sobre o que mais pesa contra a empresa familiar se profissionalizar: se estrutura emocional e não racional; se raízes no paternalismo x demonstração de poder do patriarca; se os modelos antiquados de cultura da empresa; se a resistência dos empresários em contratar um profissional externo experiente que saiba conduzir o processo, este respondeu que é uma soma de todas estas questões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios. Evidenciou-se que assegurar a sobrevivência da empresa familiar deve ser premissa básica de qualquer governante. O significado que elas dão à sociedade constitui, substancialmente, sustentação a subsistência humana, independentemente da forma de estado. Talvez seja oportuno dizer que das relações sociais é uma das organizações que se confunde com a própria família.

Entender a dinâmica da empresa familiar é a chave para o futuro. Quando estas se dão conta do grau de importância na sociedade, do número de famílias envolvidas, da sublime missão de agregar valor ao produto de modo a suprir as necessidades de seus clientes, ainda que em período de incubação, estas descobrem a chave da sobrevivência da empresa por gerações e gerações.

Como forma de proteger a propriedade, o fundador da empresa estudada ainda não determinou o tempo certo em que procederá com a sucessão para a segunda geração. De outra

forma, este tem em mente que o processo será gradativo, muito bem estudado e, de uma forma absolutamente tranquila. Já, seus descendentes pensam na necessidade de estarem preparados para assumirem os negócios tanto da empresa familiar, como os demais negócios da família empresária. Estudos já foram feitos, inclusive dentro da filosofia clínica, e mostraram que ambos os descendentes têm as características de gestores muito presentes em suas atitudes.

Afora os instrumentos legais que regem as relações entre os sócios tais como acordos societários, há um código de ética com padrões de conduta como instrumento de ação preventiva.

Um conselho de administração bem formado, leal e moderno é, em boa medida, um fator preponderante para o bom êxito no processo de sucessão familiar. O gestor embora não tenha opinião formada a respeito se mostrou interessado em se aprofundar no assunto e não só nesta questão, mas também no que diz respeito a: holding, conselho de família (formado por aqueles que estão no poder e voltado para todas questões da família empresária como gestão de conflitos); conselho jovem (catequese para a geração que está se preparando para estar no poder); conselho externo (consultoria, exatária ou controladoria); comitê de ética; conselho fiscal, inclusive com uma contabilidade de gestão.

A cultura organizacional influencia as pessoas. Desta forma os rituais auxiliam na manutenção da essência da família empresária e da empresa familiar. Partindo deste princípio a família como um todo valoriza os rituais de passagem e deixam isto claro nos seus processos de gestão.

Das atribuições do setor de gestão de pessoas, na área comportamental, diz respeito a gestão de conflitos e comunicação. Dois fatores que mais pesam nas lideranças. O controle quando demasiado engessa, por outro lado, se bem dosado, é em boa medida ferramenta imprescindível na condução dos negócios. Também desenvolver habilidades incentivando a criatividade daqueles que na empresa trabalham e de forma incisiva no apoio aos futuros gestores.

Dentro da perspectiva do gestor que possui uma formação acadêmica sólida e vasta experiência dentro do cotidiano empresarial, é um desafio aceitar que o sucessor esteja preparado para assumir responsabilidade que até então eram suas. Por outro lado, não há como negar que para o sucessor subir na empresa a tal ponto de substituí-lo, chances devem ser dadas a ele e que sua preparação deve acontecer de forma gradual.

Delegar poder é um exercício, principalmente quando se trata de delegar para uma geração que pensa e age diferente da sua, que tem a sua disposição ferramentas muito diferentes daquelas que tinha quando assumiu a gestão da empresa.

Investir na profissionalização da empresa, somado a um bom planejamento estratégico garante a continuidade do negócio.

O ciclo destrutivo das empresas ocorre em função do seu próprio funcionamento. Este pensamento presente na vida do empresário entrevistado o leva a profissionalizar a empresa, principalmente no desenvolvimento da capacidade de liderança daqueles que dão suporte a sua gestão e que, por ser da geração de seus descendentes, tem a certeza de que dará respaldo àqueles que o sucederão.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia científica**, 3 edição, São Paulo: Pearson, 2007.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- BOTTINO, Carla. **Modelo tridimensional de análise e compreensão das empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=289>>. Acesso em: 09 maio 2016.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASILLAS, José Carlos; VÁSQUES, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CECCONELLO, Antonio Renato. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. Saraiva- São Paulo 2003.
- CURADO, Fernando. **A empresa familiar: A salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010.
- FERREIRA, Rosila Arruda. **A pesquisa científica nas Ciências Sociais: caracterização e procedimentos**. Recife: UFPE, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Método e técnica de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: O papel do advogado na administração e prevenção de conflitos entre sócios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.



MOREIRA JR, Armando Lorenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: Um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções.** São Paulo: Editora CLA, 2007.

VERGANA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.