

PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Luan Sgarbossa¹
Josiane Brighenti²

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar como ocorre o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte, investigando as dificuldades que empresas familiares enfrentam em seus processos sucessórios, as diretrizes que possam ser utilizadas no planejamento sucessório e por fim, pontos positivos e negativos da sucessão familiar percebidos nessas empresas. Metodologicamente a pesquisa se caracteriza como descritiva, por meio de estudo de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevista e questionário e a análise se deu de forma qualitativa por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte na cidade de Seara/SC ocorre geralmente de forma natural, entre os membros da família. É um processo que não gera conflitos e é benéfico para o futuro da empresa. Os pontos positivos que as empresas familiares proporcionam é a sensação de administrar o que é seu, participar das decisões e delegar funções aos demais, assim o processo sucessório é fundamental para a continuidade da empresa. Por outro lado as organizações familiares têm o nepotismo como principal desvantagem, não existe uma lógica para cargos e salários e os parentes muitas vezes recebem preferências não sendo a pessoa certa em um processo de sucessão, gerando conflitos e transtornos que podem prejudicar e comprometer a continuidade do negócio.

Palavras-chave: Empresas familiares. Processo sucessório. Sucessão Familiar.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam um dos meios mais antigos e mantidos de organizações, apresentando importante contribuição para a base da economia. Portanto, as empresas familiares são importantes no cenário brasileiro, auxiliando fortemente para o crescimento econômico e social (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Duarte (2006) o maior desafio de organizações de pequeno porte é apresentar desempenhos competentes que vão assegurar maior competitividade e expansão na atividade, mesmo dispondo de demonstrações que podem garantir o sucesso no crescimento dos negócios é preciso que esteja bem organizado e atenda às carências do mercado e de seu consumidor.

¹ Acadêmico do Curso de Administração da UCEFF, E-mail: luansgarbossa@hotmail.com.

² Professora e Orientadora do Curso de Administração da UCEFF, Mestre em Ciências Contábeis, E-mail: josianebrighenti@gmail.com.

Muitos são os fatores fundamentais para o crescimento da organização, dentre eles pode se destacar a gestão financeira, em que a falta de informações corretas para subsidiar as finanças bem estruturadas, cria barreiras, ou seja, problemas financeiros que dificultam os processos da empresa como um todo, ter noções de custos e despesas e o que futuramente comprometerá a continuidade do negócio é essencial (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

A continuidade de uma organização que está estabilizada e bem vista no mercado, com clientes fixos e com alta aceitação das pessoas oferece ao sucessor uma tranquilidade frente aos novos desafios que serão impostos. O processo sucessório é o momento mais importante e decisivo para a empresa, será traçado o futuro ou fracasso da organização perante a próxima geração que irá assumir (LODI, 1998).

A empresa familiar é importante quando define os valores que liga família e empresa, garantindo a definição dos papéis de cada indivíduo dentro da organização. A sucessão familiar, por sua vez, é fundamental para garantir o futuro da organização, precisando ser criteriosamente eficiente para a continuação e crescimento do negócio (FERRARI, 2014).

Neste contexto, a questão problema que estimulou a realização deste trabalho foi: **Como ocorre o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte?** O objetivo consiste em verificar como ocorre o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte. Em consonância ao objetivo geral, foram elaborados três objetivos específicos. a) Investigar as dificuldades que empresas familiares de pequeno porte enfrentam em seus processos sucessórios; b) Verificar diretrizes que possam ser utilizadas no planejamento sucessório de empresas familiares de pequeno porte; c) Apontar pontos positivos e negativos da sucessão familiar percebidos em empresas de pequeno porte.

O estudo justifica-se pela contribuição acadêmica e empresarial que o conteúdo fornece, é possível utilizar e aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo do curso. O tema é importante para a ampliação e a visão dos administradores e gestores de pequenas empresas familiares, juntamente com as dificuldades sofridas durante o processo de sucessão da organização.

Diante da competitividade e da concorrência acirrada que ocorrem entre as empresas, as estruturas familiares precisam ser fortes e bem estruturadas para suportar mudanças bruscas que ocorre no ambiente. O estudo foi de grande importância, pois permite ter uma visão mais ampla das empresas familiares, e com base nisso buscar na era do empreendedorismo

ferramentas que auxiliem de maneira adequada a sucessão familiar a fim de torná-la mais aberta, competitiva e que contribua cada vez mais com o desenvolvimento da economia e de seu lucro final.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica perpassa por aspectos relacionados às empresas familiares e ao processo de sucessão familiar.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

As organizações familiares surgiram depois da origem das entidades agrícolas pré-industrializadas, que constituíam o núcleo central da primeira revolução industrial na Inglaterra e nos Estados Unidos. No Japão, existem empresas com mais de 1400 anos de história. No Brasil, a história da família empresária está ligada à imigração (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Nos anos de 1930, 1940 e 1950 o cenário econômico brasileiro beneficiou o surgimento de empresas familiares, em função dos benefícios que eram concedidos, com subsídios, poucas ou nenhuma taxa de juros e reserva de mercado (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Werner (2004, p. 20) as empresas familiares são definidas como “aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor (ou irmãos). Ele a criou, a desenvolveu e, com o tempo, a compôs com os membros da família a fim de que, na sua falta, a família tomara sua função”. É também a pessoa que tem maior liderança e comprometimento de sua família, assim, mantém o controle de toda a gestão do negócio (WERNER, 2004).

Moreira Júnior (2010, p. 73) define empresas familiares como “uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho”.

A empresa familiar é identificada pelo controle societário exercido por um ou mais indivíduos no decorrer dos tempos (PASSOS, 2006). São organizações na qual a maioria das pessoas com direito a voto de decisão pertence à família que controla e administra a empresa,

respeitando suas culturas e opiniões próprias nas mudanças empresariais (FLORES, 2001).

Para Alves (2015) a empresa familiar é uma organização diferenciada das tradicionais, porque ela envolve a família, o negócio e o mercado, que muitas vezes não são compatíveis, assim, é importante existir a confiabilidade, respeito perante suas diferenças e a honestidade entre os integrantes da família que fazem parte da gestão organizacional.

Para Lodi (1998, p.40) o modelo de organização empresarial confronta com desafios típicos que são: “conflitos entre família e empresa, excesso de personalização dos problemas administrativos, uso indevido dos recursos da empresa, falta de planejamento financeiro, resistência à modernização do marketing, falta de uma política eficaz de produtos [...]”. Entretanto, é possível reconhecer suas vantagens perante os obstáculos anteriores, por exemplo, ainda segundo Lodi (1998, p.41) “potencial de continuidade do negócio com planejamento sucessório, união entre acionistas e dirigentes e sistema de decisão mais rápido com executivos em comunicação direta ao conselho”.

Empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens competitivas, o que pode ser um fator diferencial, porém, precisam ser abertas as mudanças e aos fatores externos que surgem. Nesse tipo de empreendimento é fundamental a presença de um líder inovador, que não seja apegado a fatores familiares, e, que esteja preparada para lidar com todos os tipos de situações que o mercado impõe, bem como, conflitos familiares dentro da própria empresa (BERNARDI, 2009).

As empresas familiares bem sucedidas têm responsabilidade no controle de sua propriedade, estabelecendo um conselho de administração autônomo. Ele apresenta as contas e tem a função de definir os papéis e responsabilidades dos proprietários, diretoria executiva e do conselho de administração. Os hábitos da governança precisam progredir para verificar as mudanças na empresa e família. O principal diferencial da empresa familiar é o ambiente da sociedade (WARD, 2005).

Para Werner (2004), as estratégias em organizações familiares precisam focar primeiramente na sobrevivência e logo após na expansão do negócio. As estratégias podem ser desenvolvidas com base no reconhecimento das razões de desaparecimento da maioria das empresas familiares do mundo. Um herdeiro pode ser um sucessor despreparado, prejudicando a sobrevivência da organização, profissionais despreparados constituem outro aspecto de alerta. Em situações de crise, buscar novos sócios para investir pode ser uma

solução, ou até mesmo, rever apenas as estratégias que estão comprometendo o negócio é importante.

2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório é a reorganização do poder dentro da organização. A transição de poder, muitas vezes não ocorre tranquilo, devido à forte disputa entre os herdeiros, o que resulta muitas vezes em crises de difícil solução. O conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, mas também há casos que podem transcorrer em perfeita harmonia (LODI, 1998).

O processo sucessório em uma empresa familiar é uma fase que será decisiva no decorrer dos anos nessas organizações. Quando um empreendedor cria, arquiteta, gerencia todas as funções, existirá um momento em que o mesmo terá que sair de cena, e consequentemente, é nessa hora que podem ocorrer tanto à continuidade do seu trabalho com sucesso para as gerações posteriormente, como também a destruição por falta de planejamento. A sucessão familiar é o momento da passagem de poder da propriedade para a geração seguinte, é o desafio mais importante, porém o mais crítico que uma empresa familiar deve realizar para manter a continuidade da empresa junto à família que a iniciou (PASSOS, 2006).

Segundo Neves (2006) a sucessão pode ocorrer de quatro maneiras que são: transferência para herdeiros, quando a empresa é passada ao herdeiro do sucedido; venda a membros da família, pode ser quando alguém da família adquire o capital dos outros familiares, concentrando-o todo para si; venda aos gestores profissionais da organização, quando não houver herdeiros interessados ou com perfil para assumir a gestão e a sua continuidade, o controle é vendido a um profissional da própria instituição, alguém de confiança e com relação histórica com a família; venda a terceiros, quando não há herdeiros com interesse, nem gestores internos adequados para assumir a gestão da empresa, ela é vendida a pessoas de fora.

Por mais que as organizações não familiares também enfrentem o desafio do processo sucessório, ele é realizado principalmente nas empresas familiares. Nessas empresas, o comando da gestão passa de uma geração para seguinte com base, em valores sucessivos, esquecendo de questões fundamentais como: capacitação profissional, competência,

formação acadêmica e experiência em administrar um negócio. Os erros clássicos, aqueles que são cometidos com muita frequência durante o processo sucessório de uma empresa familiar são: confusão entre propriedade com capacidade de direção, atraso desnecessário da entrada dos filhos, estabelecimento inadequada das retribuições salariais, implantação de vantagens sem merecimento, continuidade de gestores familiares incompetentes, falta de rigidez e primeiro trabalho das novas gerações (FLORIANI, 2002).

A sucessão deveria ocorrer aos poucos, onde sucedido, sucessor e equipe precisariam ser treinados para a passagem do poder, garantindo o processo. Porém, o movimento sucessório não deve se limitar apenas a uma visão sistêmica da gestão, a empresa e sua natureza, pois é fundamental uma capacitação sobre diversas estratégias que rodeiam a organização. A compreensão dos fatores que afetam a empresa, tanto internamente como externos permitem mais condições de desenvolver um planejamento sucessório eficiente (LODI, 1998).

O principal equívoco cometido pelas lideranças nas empresas familiares, segundo Dupas (2003), é o de conceituar a sucessão um evento, e não um processo. Muitas vezes o gestor que detém a propriedade da empresa não é quem possui maior competência para gerenciá-la, assim, a sucessão deve acontecer através de um processo formal e planejado de atividades ao longo do tempo, criando um conjunto de talentos que auxiliará na escolha do futuro sucessor no momento certo.

A solução do processo sucessório passa necessariamente pela elaboração de um bom plano estratégico, permitindo a sequência dos negócios, com sucesso. É necessário identificar quem será o sucessor, qual sua atribuição em gestão empresarial e seu potencial para assumir o comando da empresa (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

O planejamento no processo sucessório é o ponto essencial do resultado da organização familiar. Para obter bons frutos o fundador precisa ter responsabilidade, eficiência e um plano de sucessão bem elaborado, para assim, qualificar e preparar da melhor forma seu sucedido (OLIVEIRA, 1999). O planejamento sucessório é também a maneira mais segura de garantir que a sucessão ocorra de uma maneira mais tranquila, sem que os processos da organização corram o risco de encerramento. Entretanto, as empresas, muitas vezes, acabam transferindo o planejamento sucessório ou nem o fazem, por considerá-lo desnecessário ou não terem ideia de como realizá-lo (MOREIRA JÚNIOR, 2010).

O planejamento não garantirá que a sucessão tenha resultado, mas influenciará a antecipação de prováveis problemas e as melhores formas de resolver suas consequências, ele pode influenciar no sucesso ou no fracasso da organização. O planejamento estratégico deve ser o primeiro passo na realização do processo sucessório, a organização deve tratá-lo não apenas como uma questão burocrática de passagem de poder, mas como uma questão importante que influenciará fortemente na sobrevivência do empreendimento (MOREIRA JUNIOR, 1999).

Para Grzybovski e Tedesco (2002), o planejamento da sucessão empresarial requer o entendimento das estratégias propostas pela organização, avaliando os resultados obtidos e o envolvimento coletivo para chegar a essas propostas. É o início do futuro que os sócios e seus sucessores desejam para o negócio.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada no estudo. De acordo com Gil (2008), a metodologia da pesquisa é uma ciência que tem por princípios verificar os fatos, ou seja, analisar os métodos que foram utilizados para se chegar a um determinado conhecimento, sendo que métodos são meios de alcançar um objetivo final.

O método utilizado é indutivo, “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 68).

O nível de pesquisa utilizado classifica-se como pesquisa descritiva, ela define as características de uma determinada população. São inúmeros os estudos que podem ser classificados com esse tema e uma de suas características mais importantes aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

O delineamento da pesquisa deste estudo classificou-se como um estudo de campo. Conforme Gil (2002) os estudos de campo apresentam objetivo mais amplos do que os levantamentos e por esta razão as estratégias para a coleta de dados geralmente costumam ser definidos depois da exploração preliminar da situação.

A população deste estudo relaciona-se com as empresas familiares de pequeno porte da cidade de Seara/SC. Já a amostra delimitou-se apenas a seis pequenas empresas familiares

da cidade de Seara SC. O Quadro 1 apresenta o constructo desta pesquisa. Inicia com os objetivos propostos no estudo, o que eles contribuem e quais as ferramentas que foram utilizadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 1 - Constructo da pesquisa

Objetivos	O que?	Como?	Autor / ano
a) Investigar as dificuldades que empresas familiares de pequeno porte enfrentam em seus processos sucessórios	Entender como a empresa chegou até o presente momento. Verificar como tem tradicionalmente ocorrido o processo sucessório na empresa.	Questionário; Entrevista.	(ANTUNES, 2001) (LODI, 1998)
b) Verificar diretrizes que possam ser utilizadas no planejamento sucessório de empresas familiares de pequeno porte	Verificar como as empresas estão se preocupando para as próximas sucessões. Entender que estratégias a organização planejou ou vem planejando para selecionar os futuros sucessores.	Entrevistas; Questionários; Observação.	(LODI, 1998) (NEVES, 2006)
c) Apontar pontos positivos e negativos da sucessão familiar percebidos em empresas de pequeno porte.	Conhecer o passado, presente e o futuro das empresas, destacando pontos positivos e negativos do seu processo de sucessão familiar. Analisar, pesquisar e conhecer as ferramentas que a empresa utilizou quando iniciou o empreendimento, bem como o que ela vem fazendo no quesito de sucessão familiar	Entrevistas; Questionários; Observação;	(BERNARDI, 2009) (OLIVEIRA, 1999)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O constructo apresentado no Quadro 2 orienta a coleta dos dados e posteriormente sua análise. Ele reúne o que foi analisado em cada objetivo específico proposto, como os dados foram coletados e qual o instrumento utilizado, e ainda alguns autores mais relevantes utilizados na revisão literária e que auxiliam no embasamento dos objetivos.

A técnica de análise e interpretação dos dados classificou-se como qualitativa, que de acordo Richardson (1989), é um método que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias. Foi utilizado no estudo o método qualitativo de pesquisa, pelo fato que o estudo não está preocupado com os dados estatísticos para a análise, e sim, com a qualidade das informações adquiridas. Assim, foi realizado um estudo detalhado das seis organizações familiares de pequeno porte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise tem como principal objetivo organizar os dados de uma forma que possibilite o fornecimento do proposto nesse estudo, explorando e interpretando as informações para obter a resposta do problema levantado inicialmente (GIL, 2008). As empresas estão caracterizadas como Empresa A, B, C, D, E e F.

A análise se inicia pela percepção dos gestores das empresas sobre o processo de sucessão. Foram questionados sobre as dificuldades encontradas para iniciar um processo de sucessão eficiente. As questões foram propostas em escala *likert* de 5 pontos, sendo 1 para Não recorrente até 5 para Muito recorrente. Os resultados encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Dificuldades no processo de sucessão

Estatística descritiva					
Dificuldades	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio padrão
Disputa de poder entre membros da família	6	1	3	2,17	0,56
Medo de represálias, por potenciais sucessores	6	1	3	1,67	0,67
Quebra de hábitos e rotinas	6	1	5	3,33	1,33
Imagem negativa da sucessão	6	1	3	2,00	0,33
Encontrar pessoa adequada para a sucessão	6	1	5	4,00	1,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme se verificou na Tabela 1 a maior dificuldade no processo sucessório, na percepção dos gestores, é encontrar pessoa adequada para a sucessão, tal fato obteve média de 4,00 pontos, ou seja, esse fator é recorrente nas empresas.

Os gestores muitas vezes ficam preocupados e com dificuldades no momento da sucessão nas suas empresas, principalmente pelo motivo de não acreditar e confiar nas pessoas que podem ser seus futuros sucessores, deixando os dias irem passando e esperar para ver quando chegar a hora. Assim, percebe-se que a quebra de hábitos e rotinas que apareceu com média de 3,33 pontos também é significativa principalmente pela mudança de um gestor para outro, que fica inevitável sair da zona de conforto e necessidade de diversas adequações tanto para os demais colaboradores, como perante a cultura e o desenvolvimento das atividades nas organizações.

A disputa de poder entre os membros da família com 2,17 pontos e a imagem negativa da sucessão com 2,00 pontos aparecem bem abaixo, principalmente em função que segundo os gestores, a pessoa que tem potencial para se tornar o sucessor vai se destacando e mostrando que está preparada para tal desafio em sua vida, a imagem negativa não passa a ser

um problema se o sucessor for escolhido por méritos e demonstrar a capacidade para tal responsabilidade.

Os gestores não demonstram medos de represálias com futuros sucessores, ficando em último lugar com apenas 1,67 pontos no estudo, é mais uma questão de estabelecer regras e limites iniciais para a pessoa ou pessoas sucessoras.

Foram questionados os gestores em relação às percepções do processo sucessório nas empresas. As questões foram propostas em escala *likert* de 5 pontos, sendo 1 para Não recorrente até 5 para Muito recorrente. Os resultados encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Percepções do processo sucessório

Estatística descritiva				
Percepções do processo sucessão	Mín.	Máx.	Média	Desvio padrão
Contratação de familiares é benéfica para a empresa	1	4	2,67	0,78
Meus antepassados trouxeram a cultura empreendedora	1	5	2,67	1,67
A tomada de decisões é realizada de maneira correta	2	5	3,83	0,89
A cultura da família influencia na sua continuidade	1	5	3,83	1,22
Os membros da família são importantes na sucessão da empresa	2	5	4,33	0,89
Ocorrem conflitos durante o processo de sucessão na empresa	1	5	3,17	1,50
Os problemas familiares interferem no funcionamento da empresa	1	5	3,83	1,22
Os assuntos da empresa e os problemas familiares são tratados separadamente	1	5	2,50	1,17
O planejamento sucessório da empresa é muito importante	4	5	4,83	0,28
Os direitos e deveres na empresa são claramente definidos para os membros da família	2	5	3,83	0,89
Há uma preocupação constante com a sucessão da empresa	4	5	4,67	0,44

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 2 demonstra que as maiores percepções encontradas pelas empresas segundo os gestores entrevistados que são fundamentais no desenvolvimento das atividades são a elaboração de um planejamento de sucessão bem elaborado e eficiente que apareceu no estudo como a principal ferramenta de sucesso com 4,83 pontos, logo após com 4,67 pontos a sucessão de um modo geral que preocupa constantemente os gestores. Outra percepção com pontuação alta é a importância que os familiares proporcionam para a empresa com 4,33 pontos, eles são as pessoas fundamentais tanto para a continuidade como para sucessão da empresa segundo praticamente todos os gestores.

Tratando-se de empresas familiares diversos são os desafios que os gestores sofrem diariamente, quatro perguntas ficaram empatadas com 3,83 pontos, sendo a importância na realização da tomada de decisões corretas, isso muitas vezes em função da empresa ser

familiares algumas decisões importantes da organização são voltadas mais para o lado sentimental e familiar, deixando de lado a melhor alternativa para o crescimento da empresa por exemplo.

A influência da família que em momentos de decisões importantes como a sucessão tem muita participação e responsabilidade nas escolhas do gestor, bem como os problemas que ocorrem na família interfere diretamente na maioria das empresas. Por outro lado, muitas organizações apresentam os direitos e deveres claramente definidos para todos os membros da família, possibilitando assim, que em um período difícil da família não prejudique a empresa e nem a empresa interfira na família, fatores muito difíceis de não possuir um ligamento, pois em empresas familiares, os colaboradores são a alma da empresa, e a família depende do resultado da empresa, não obtendo resultados certamente provocará um conflito em ambas às partes, a questão de conflitos ficando com 3,17 pontos no estudo.

Poucos mais da metade dos entrevistados destacaram que não receberam a cultura empreendedora de seus antepassados recorrente na empresa, representando média de 2,67 pontos, pontuação essa igual da contratação de familiares, ou seja, não vêem que se torna benéfica para a empresa. Assim, percebe-se que muitos gestores precisaram aprender a gerir suas empresas sozinhos, foram obrigados a inventar maneiras de vendas e estratégias para competir com seus concorrentes errando e aprendendo com seus erros.

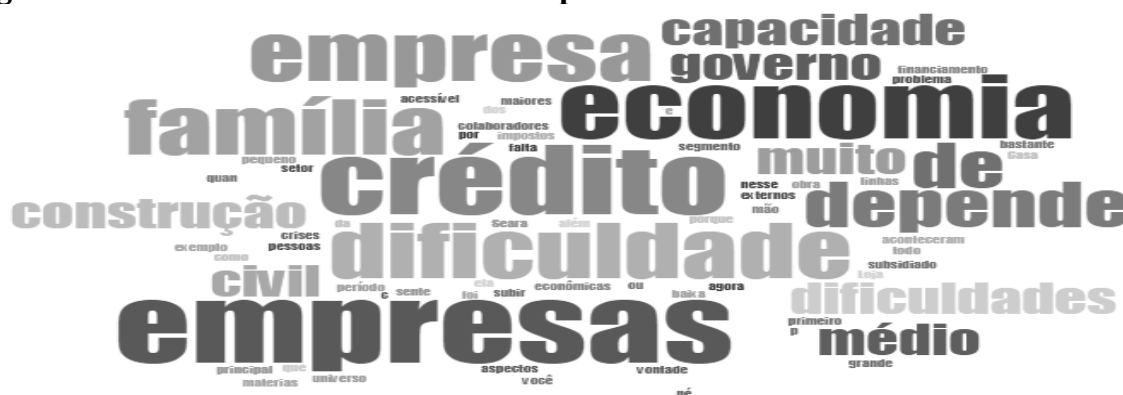
A questão da contratação de familiares é outro ponto que deixa os gestores muitas vezes sem saída, o lado emocional e familiar fala mais alto e muitos colaboradores melhores preparados para as funções são deixados de lados ou recebem salários não juntos perante o mercado, porém nas entrevistas percebesse que a maioria dos gestores são parcialmente contra a contratação de colaboradores e preferem contratar pessoas sem ligação com a família na empresa.

Os assuntos da empresa e os problemas familiares são tratados separadamente para metade dos entrevistados, ficando com 2,50 pontos, percebeu-se que separar empresa da família e quase impossível. Se o gestor é casado com uma colaboradora que trabalha na empresa, por exemplo, e o casamento está com dificuldades para se manter, a relação na empresa e o clima de trabalho fica complicado, prejudicando muitas vezes o andamento e resultado da organização.

A Figura 1 contém a nuvem de palavras derivada do conjunto de respostas obtidas dos

gestores em relação às dificuldades encontradas nas empresas.

Figura 1 - Dificuldades encontradas nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A nuvem permite verificar que, do relato dos entrevistados, emergem com maior frequência as palavras: empresas, dificuldade, crédito, economia, governo e família. Entende-se que essa frequência obtida é em razão do contexto analisado, visto que se trata das dificuldades encontradas diariamente nas empresas.

Os gestores, de modo geral, consideraram que a dificuldade principal é a economia, principalmente em função da crise econômica e financeira que o país vive, partindo dessa concepção e visão, as linhas de crédito como financiamentos e subsídios do governo são quase que inexistentes para pequenas empresas familiares, e o pouco que tem hoje no mercado são com juros altíssimos, não incentivando o crescimento e desenvolvimento das empresas.

O gestor da empresa E destacou que as principais dificuldades hoje encontradas são “[...] em primeiro lugar o sistema tributário brasileiro que é o governo, o segundo as crises econômicas e o terceiro a falta de crédito [...]”.

A família também de certa forma é uma dificuldade, em momentos de crise o dinheiro é mais limitado e assim, pode prejudicar as programações familiares em função dos gestores precisarem injetar capital próprio nas empresas para evitar complicações financeiras e maiores problemas, fazendo com que uma viagem programada com a família precisar ser adiada para outro período.

De um modo geral, de acordo com o gestor da empresa A “[...] as empresas não têm

uma certeza de qual é o lucro que vai ter durante o ano, existem muitas altas e baixas”. Pode-se dizer que as maiores dificuldades hoje nas empresas são os fatores externos, segundo o gestor da empresa E “o governo o principal problema, bem como os juros e a falta de crédito” eles não são possíveis de serem controlados e muitas vezes nem de serem planejados e previstos anteriormente.

4.1 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

As empresas entrevistadas estão diariamente pensando no processo de sucessão, algumas já o possuem bem definido, outras por sua vez o têm a um futuro mais distante. A preparação e a definição do novo responsável pela organização são fundamentais para a sua continuidade e crescimento futuro.

O gestor da empresa A, destaca que a empresa vem trabalhando dentro de um planejamento que sempre passa do pai para filho, desse filho vai passando para a próxima geração e assim segue, ele também relata que empresa nunca está livre de ser vendida, isso se deve muito em função da economia e da própria visão que os futuros gestores possuíram quando acontecer à sucessão.

Ainda segundo o gestor da empresa A, a sucessão na organização será realizada com o tempo, o sucessor surgirá automaticamente. Na maioria das empresas familiares existem colaboradores do quadro familiar que se destaca em determinado setores, esse setor sendo voltado para a administração o qualifica como a pessoa preparada para assumir a empresa. Como a empresa não tem um planejamento de sucessão já executado ou pré-definido, a intenção inicial é que a sucessão ocorra com um dos filhos dos sócios. A pessoa tem que ter conhecimento, acompanhamento e estar preparado para administrar a empresa.

O gestor entrevistado da empresa B destaca que esse assunto ainda não foi abordado na empresa, todas as funções essenciais e importantes para a continuidade e seguimento do negócio dependem do gestor. A filha mais velha do gestor trabalha hoje na empresa, com o tempo ela pode ser a futura sucessora, porém, será um processo longo e que irá necessitar de um planejamento eficiente e bem elaborado. O gestor complementa que quando iniciar o pensamento da sucessão, certamente será obrigado a rever alguns pontos fundamentais, como por exemplo, diminuir a quantidade de trabalho e cultura atual.

A empresa C, de acordo com o gestor, ainda não tem o planejamento de sucessão iniciado, a empresa conta com pessoas que estão surgindo e se destacando e assim, são possíveis candidatos para assumir a organização. A ideia inicial do gestor entrevistado não é abandonar e passar todas as funções da empresa para o futuro sucessor, o pensamento de sucessão é voltado em escolher uma pessoa para ser a referência dentro da empresa, porém direcionar obrigações, responsabilidade e acompanhando, passando o poder de decisão a ele, mas sempre que for tomar qualquer decisão consultar os antigos gestores ou sócios.

A preparação inicial do sucessor para assumir a empresa é ter total conhecimento do ramo de negócio, vontade, determinação e poder de liderança. Conhecer a empresa é primordial, saber a história da empresa, quem são seus principais clientes e fornecedores, dificuldades financeiras enfrentadas, oportunidades, estratégias e ter bem definido qual é a missão, visão e valores que movem a empresa diariamente para alcançar seus objetivos.

Para o gestor da Empresa D, o grande obstáculo hoje na empresa é encontrar o sucessor para administrar a organização daqui alguns anos. Os sócios do negócio são três irmãos e possuem três filhas meninas, seu segmento é voltado para o lado mais braçal, e acredita que sua filha e sobrinhas vão preferir estudar e seguirem outras áreas mais tranquilas e com melhor valorização de mercado financeiramente.

Diante disso, encontrar um sucessor dentro do quadro de colaboradores do empreendimento se torna difícil, fazendo o planejamento sucessório e futuro da empresa com gestão familiar ficar comprometido, não descartando uma venda se existir uma boa proposta. O ponto que os gestores da empresa D tinham focado e se planejado era se aposentar com em média 55 anos, porém com a mudança da previdência comprometeu todo esse planejamento e os força a trabalhar mais alguns anos.

O gestor da empresa D destacou que “ao longo dos anos se surgir o futuro sucessor, ele precisará obrigatoriamente estar trabalhando comigo no escritório/administrativo ou na produção com meus irmãos, ele vai ter que se adequar as normas da empresa como foi até hoje, conhecer a empresa como um todo, ser honesto e entender trabalhar em família, para não acontecer brigas e comprometer a sociedade”.

A empresa E, foi de todas as empresas entrevistadas a que demonstra, segundo conversa com o gestor e percepções analisadas, que o planejamento sucessório já foi elaborado, tem o sucessor já definido há anos e aos poucos vai o preparado para assumir a

empresa da melhor forma possível. O futuro sucessor já trabalhou em diversos setores dentro da empresa, passou por todas as funções administrativas e financeiras. O governo principal problema, a fim de se preparar para assumir futuramente.

O planejamento do gestor da empresa E nos próximos anos é direcional o sucessor para o lado comercial da empresa. O gestor comentou que “a alma do nosso negócio é o comercial, você tem que saber vender porque a nossa empresa é uma empresa de venda, então essa é a parte mais difícil, mas eu vou preparar ela para todas essas questões”. Seguindo o planejamento da empresa, a sucessão deve acontecer em aproximadamente oito anos, é um período segundo o gestor entrevistado relativamente curto, tem muita coisa que o futuro sucessor precisa entender e aprender, porém ele está totalmente tranquilo e acreditando que a sucessão será muito positiva para a empresa, que só tenderá a crescer cada vez mais, com novas ideias e visão empreendedora jovem.

O único ponto que preocupa o gestor da empresa E no quesito da sucessão é o psicológico do sucessor, se está preparado para ter uma vida agitada: “[...] não é um canudo da faculdade que vai dar a doutrina que precisa para tocar um negócio do tamanho do nosso, então vai ter que se preparar para isso, fazer por merecer [...]”. Relata ainda que o sucessor “[...] vai ser preciso fazer cursos, participar de palestras, eventos e visitar os clientes frequentemente, bem como preparar e capacitar os colaboradores para atender e honrar o nome que a empresa tem hoje na cidade e no estado, claro que com as tecnologias e modernidades de hoje em um tempo bem mais curto do que o gestor atual demorou em conseguir”.

A empresa F não tem um plano de sucessão no momento elaborado, porém já tem definido o futuro sucessor da organização. O gestor acredita que o principal desafio será perceber se sua filha, a escolhida e única opção de momento para assumir a empresa está preparada e com vontade de administrar e tocar todo o comando da empresa.

A pessoa responsável pelo comando da empresa em uma futura sucessão, de acordo com os gestores entrevistados, em 83,33% das organizações a sucessão acontecerá na própria família, sendo seu filho o escolhido e preparado no momento certo que a empresa demandar.

Apenas o gestor da empresa D relatou que a sucessão não acontecerá na própria empresa, principalmente em função de não acreditar que sua filha ou sobrinhas teriam

mais justo, como existem diversas pessoas com possibilidades de comandar a empresa, a pessoas que tiver maior competência e merecimento será o escolhido.

O maior obstáculo diante da maioria dos gestores é iniciar um planejamento de sucessão eficiente, muitas vezes precisa deixar de lado a família, o lado emocional e partir pro lado profissional, ter posturas sérias e tomar as decisões corretas sem prejudicar ambos os lados. O gestor da empresa B, fala que “é impossível não misturar a empresa da família [...] a gente tenta até separar, eu sempre tentei separar o máximo, mas alguma coisa sempre fica a família depende da empresa, e a empresa depende da família”.

4.2 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA SUCESSÃO FAMILIAR

Uma das vantagens de se trabalhar em organizações familiares é a sensação de administrar o que é seu, participar das decisões e delegar funções aos demais. O crescimento da entidade é uma das motivações que o gestor pode alcançar ao longo dos anos, e assim, preparar um processo sucessório correto para as próximas gerações.

Foi possível constatar que em quatro das empresas analisadas tudo está bem definido, tanto na empresa como na família, seus sócios e colaboradores tem suas funções e salários estabelecidos e buscam que problemas pessoais não atrapalhem o andamento da empresa. Por outro lado as demais empresas, não conseguem fazer essa separação, misturam dinheiro dos sócios com o da empresa e assim, em algumas situações comprometem a saúde financeira da organização.

Se o processo de sucessão não for bem definido, as empresas sofrerão para concertar e rever o planejamento inicialmente proposto. O gestor da empresa A, destaca que “mesmo acontecendo à sucessão o antigo sucedido precisa acompanhar a empresa durante mais um período para ver se tudo anda como foi planejado”. Caso a empresa comece apresentando números negativos, como a queda em vendas, perda de clientes, funcionários desmotivados, etc, é hora de ligar o alerta e realizar uma avaliação para identificar os problemas e quem são os responsáveis pela situação, diante disso irá perceber que o sucessor não foi preparado da forma ideal para assumir a empresa.

A empresa B, parte do princípio de realizar uma análise de todo o setor para ver o que pode ser feito na situação que estiver, porém, ao mesmo tempo é necessário se adequar as

novas realidades e ir mudando. O gestor relatou que “o fechamento ou a venda da empresa é a opção já ao extremo, tem que mudar o caminho, se não deu certo dessa forma, procurar alternativas, porém sempre correndo o risco mais calculado possível”.

Para a empresa C, o gestor não imagina em nenhuma situação a sucessão como um fracasso para a empresa “[...] eu não acredito, eu tenho certeza que dentro da nossa família as pessoas têm condições e só uma questão de querer”. Porém, caso acontece algum insucesso, a solução é contratar um profissional de fora para salvar a organização.

O gestor da empresa D acredita que a falha não será inicialmente por parte do sucessor em um possível fracasso, e sim “pelo risco que a empresa corre diariamente, novas leis, instabilidade financeira, crises constantes e falta de funcionários que abracem a empresa e lutem por ela dentro e fora do local de trabalho”.

Segundo o gestor da empresa E se o planejamento construído e elaborado não surtir pontos positivos é momento de elaborar um plano B e encontrar formas que salvar a empresa. Porém, o gestor tem total certeza que tudo dará certo, um insucesso da empresa não será em função do novo sucessor “[...] hoje a empresa é gerida por vários executivos, várias pessoas de cada área tem as suas funções, o comercial tem sua função, financeiro tem sua função, então é diferente de quando tudo depende de ti, aqui nada depende de mim, depende de mim a gestão dessas pessoas e isso é mais fácil de fazer”.

O gestor da empresa F, tem medo só de pensar na sucessão da empresa. Ele aposta na sua filha que trabalha na empresa, porém nunca foi realizado um planejamento e discutido sobre esse assunto e assim, “[...] o medo de dar errado no futuro é sempre grande, e dependendo como ocorrer pode comprometer a continuidade do negócio”.

O Quadro 2 resume em tópicos os principais pontos positivos e negativos pertinentes no processo de sucessão familiar com base nas informações obtidas dos gestores.

Quadro 2 – Pontos positivos e negativos

Pontos positivos	Pontos negativos
• Interesses comuns • Confiança mútua entre proprietários e gestores • Comunicação aberta • Dedicação e envolvimento de todos os envolvidos • Flexibilidade na maioria das decisões • Sacrifício pessoal, crescimento profissional • Altos patamares de exigência	• Interesses em conflito • Existência de vários grupos em disputa • Receio quanto a uma possível alienação da empresa a novos proprietários • Ódio pessoal às chefias e aos familiares • Grande resistência à mudança, cultura com grande influência negativa na sucessão • Empresa é um refúgio de “inúteis”, dificuldade na

• Pensamento em longo prazo • Livre para escolher o futuro sucessor • Confiança na pessoa escolhida ou testada.	escolha do futuro sucessor • O hoje é o importante, não existe planejamento para o amanhã.
---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Quadro 2 apresentou que os pontos positivos representam diversas vantagens, por outro lado inúmeros são os pontos negativos, entre eles o conflito familiar, esse muito recorrente a muitas empresas, a cultura que não aceita mudanças, a dificuldade em aceitar novas pessoas para trabalhar nos cargos administrativos e financeiros, muitas vezes diversos colaboradores, porém, poucos que cumprem horários e vestem a camisa da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral verificar como ocorre o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte na cidade de Seara/SC. Para responder o objetivo geral proposto foram observados três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico apresentado tratou de investigar as dificuldades que as empresas familiares de pequeno porte enfrentam em seus processos sucessórios. Foi possível perceber que a questão família e negócio são ainda difíceis de serem superados, muitos gestores não definem o momento para iniciar o processo de sucessão e assim, preferem que o mesmo aconteça naturalmente com o tempo. Um dos problemas que preocupa os gestores é conseguir capacitar o sucessor da melhor forma, o lado psicológico para saber se ele realmente está preparado para a função e a aceitação perante os colaboradores da empresa, que em muitos casos são os próprios familiares.

Para responder o segundo objetivo específico, que visava verificar as diretrizes que são utilizadas no planejamento sucessório das empresas familiares de pequeno porte, foi analisada a situação das empresas a fim de entender o que elas vêm fazendo na preparação do futuro sucessor, quais estratégias e meios estão optando para alcançar o sucesso na sucessão. Nesse sentido constatou-se que algumas empresas vêm se preparando para a sucessão há algum tempo, inserindo o futuro sucessor em todos os setores para que conheça as particularidades da empresa. Porém, outras empresas não estão se planejando para uma sucessão e sim deixando que isso ocorra naturalmente com o tempo.

O terceiro objetivo visava verificar os pontos positivos e negativos da sucessão familiar percebidos em empresas de pequeno porte nas empresas familiares da cidade de Seara/SC. Um ponto positivo encontrado no estudo é o sonho dos filhos dos gestores atuais se tornarem donos de seus negócios familiares. Eles têm vontade de gerir e garantir a continuidade do negócio, para isso estão desenvolvendo um planejamento sucessório em suas empresas eficiente para beneficiar a troca de poder dentro das empresas sem riscos e com garantia de sucesso.

O ponto negativo que a maioria dos gestores destacou em relação à empresa familiar é não conseguir separar a empresa da família, uma depende da outra e assim, muitas vezes o descanso em casa passa a ser utilizado para resolver pendências da empresa ou atendimento a um cliente ou fornecedor que não conseguiu durante o trabalho. Muitos sucessores que teriam capacidade de assumir as empresas desistem no percurso ou não demonstram vontade e coragem pelo principal motivo da longa jornada de trabalho que as empresas familiares em sua grande maioria proporcionam.

Contudo, conclui-se por meio dos resultados que o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte na cidade de Seara/SC ocorre geralmente de forma natural, entre os membros da família. É um processo que não gera conflitos e são benéficos para o futuro da empresa.

A contribuição do estudo é no sentido de conhecer e entender a realidade de uma empresa familiar, de como ela permanece no decorrer das gerações. Saber as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar, bem como do processo sucessório, é fundamental para as empresas se prepararem para uma futura sucessão e que a empresa possa crescer e se perpetuar com esse processo.

Sugere-se para estudos futuros que esse assunto envolvendo o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte seja ampliado e desenvolvido em outras empresas familiares, não apenas na cidade de Seara/SC, mas sim, em toda a região oeste de Santa Catarina, tanto em empresas que já realizaram o processo, como nas que o realizaram futuramente. Realizar uma pesquisa com foco quantitativo e englobar diversas empresas também é uma opção de estudo sobre o assunto. Outra sugestão é voltada para identificar junto às prefeituras e demais órgãos das cidades, qual a quantidade total de empresas familiares e como elas estão financeiramente hoje no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Luciene. **A importância da gestão em empresas familiares**. Dissertação, 2015.

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDI, Maria. Amélia. **Pai nobre, filho pobre? Nem sempre**. Revista Exame, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009.

BERNHOEFT, Renato. ; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUARTE, Thereza Regina. **Pequena e média empresa: conceitos, realidades e perspectivas**. Rio de Janeiro: Indust. & Prodt, 2006.

DUPAS, Gilberto. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Pindamonhangaba, 2014.

FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício de poder**. Caxias do Sul. EDUCS, 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro; ROGRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 1, 2000, Maringá. Anais do I EGEPE, Maringá: Anegepe, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo S.A, 2008.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa Familiar, Tendências e Racionalidades em Conflito**. Passo Fundo, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Programas de Profissionalização e Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PASSOS, Eduardo. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

WARD, John. **Perpetuar o negócio familiar**: 50 lições aprendidas de famílias duradouras e bem sucedidas nos negócios. Nova Iorque: Palgrave MacMillan, 2005.

WERNER, René. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri, SP: Manole, 2004.