GESTÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Alessandra Carla Ploner[1]
Leossania Manfroi[2]
Elton Zeni[3]
Marivane Menuncin Viêra[4]

RESUMO

O objetivo do estudo foi verificar como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares. Para atender o objetivo do estudo os procedimentos metodológicos adotados foram o método científico indutivo, o nível da pesquisa descritiva e o delineamento foi o estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Foram realizadas entrevistas com os gestores de três empresas localizadas no meio oeste de Santa Catarina e que já passaram ou irão passar pelo processo de sucessão familiar. As entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2018. A técnica de análise e interpretação dos dados foi a qualitativa. Os resultados evidenciam que não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança na gestão de uma empresa. As empresas destacam-se pela existência de metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação para com o processo de gestão. Tendo ainda a presença de familiares na administração como forma de preservar e dar continuidade aos valores e crenças já estabelecidos na empresa.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gestão. Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

A sucessão nas empresas familiares é um assunto cada vez mais debatido em contraponto muitas das empresas familiares não abordam o tema sucessão e normalmente possuem pouco conhecimento do assunto, até que se veem obrigadas a tal atitude, gerando muitos problemas como consequência (GUEIROS; OLIVEIRA, 2000).

Para Oliveira (1999) a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O conceito de empresa familiar é bem abrangente, em suma, entende-se por empresa familiar aquela que tem como fundador ou fundadores, pessoas ligadas por hereditariedade que possui em sua estrutura, na maioria dos cargos de chefia, membros da família proprietária e se observe o fator hereditário no processo de sucessão.

[1] Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (UCEFF). E-mail: aleploner22@gmail.com
[2] Mestre em Ciências Contábeis (FURB). E-mail: Leossania@uceff.edu.br
[3] Doutor em Engenharia da Produção (URGS). E-mail: elton@uceff.edu.br
[4] Mestre em Educação em Ciências e matemática (PUCRS). E-mail: marivane@uceff.edu.br

Segundo dados do SEBRAE-SC (2005) 90% das empresas brasileiras são familiares, diante desse contexto fica claro a sua importância para a nossa economia, tanto na geração de empregos como em qualidade de vida e geração de renda. Porém, o número de empresas familiares que não sobrevivem às futuras gerações é preocupante. Apesar de haver inúmeros fatores que influenciam para esta estatística um deles destaca-se por ser primordial, porém pouco abordado entre os gestores de empresas familiares: o processo de sucessão.

O assunto sucessão deve estar dentro do planejamento estratégico das empresas e fazer parte de seu contexto o mais cedo possível, pois preparar um sucessor exige tempo e dedicação de todos os envolvidos.

Para Nascimento et al (2006) a sucessão deve ser tranquila e ao longo de anos, facilitando a transferência de poder e a continuidade na gestão. Por isso é fundamental pensar em como as organizações estão organizadas no processo sucessório.

Muitas vezes a demora no início do processo sucessório, em decorrência da resistência por parte do fundador ou gestores da segunda geração, pode ser fatídico para a empresa, familiar quando da ocorrência da morte de um dos dirigentes.

Deve-se levar em consideração que existem muitos aspectos envolvidos no sucesso ou insucesso empresarial das empresas familiares, entre eles, o porte a e idade aliados à participação significativa em seu segmento mercadológico influenciam para a existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos do que preconiza a literatura especializada, tanto para a eficácia organizacional quanto para a sucessão (NASCIMENTO, et al, 2006).

Diante disto, e tendo em vista ampliar o conhecimento sobre os pontos que envolvem um processo de sucessão, o presente trabalho foca em qual a importância desse processo dentro das empresas, qual a necessidade que seja feito como menor impacto possível e como geralmente é feito na prática.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares?** O objetivo do estudo foi verificar como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares.

O estudo justifica-se pelas contribuições às empresas familiares, apontando possíveis dificuldades na gestão do processo sucessório das empresas familiares, identificar os fatores que favorecem ou dificultam os processos de sucessão, visando o sucesso desta transição quando necessário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura que apoia o tema pesquisado está estruturado em três tópicos, o primeiro trata dos conceitos relacionados a empresa familiar. O segundo aborda a gestão de pessoas em empresa familiar e por fim são apresentados aspectos relacionados ao processo sucessório na empresa familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A Empresa Familiar na sua grande maioria é identificada pela figura do seu fundador que é muito marcante, uma de suas principais caraterística e de ser formada por família e administrada pela maioria de seus membros, com a perspectiva de profissionalizar seus membros para ir passando de geração para geração e assim perpetuar os negócios dentro da família.

Para Crepaldi (1998), empresa é a associação de pessoas com a finalidade de explorar um negócio que produzirá e oferecerá bens ou serviços, visando obter lucros e atender as necessidades sociais. Franco (1991) afirma que pudesse considerar empresa toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para a exploração e atividades econômicas, podendo ser adotados diferentes modelos de estrutura organizacional, como, por exemplo, as empresas familiares, que possuem – como a maioria das outras empresas – fins lucrativos através do fornecimento de produtos ou serviços, mas possuem características exclusivas em sua forma de gestão.

De acordo com Lodi (1993) empresa familiar é uma organização que tem sua origem e sua história vinculada a uma determinada família, ou é que tem membros familiares na administração dos negócios. Empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam – se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador.

Para Garcia (2001) se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias pode ser considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Corroborando Bernhoeft (1964) acrescenta que além dos aspectos apresentados acima, ela precisa necessariamente ter membros da família do fundador trabalhando ativamente.

Por fim, praticamente todas as definições de empresa familiar giram em torno do controle sobre a empresa; do poder que a família exerce sobre ela e da inclusão da família em sua gestão, possuindo desde o início a intenção de transferi-la às próximas gerações. Estes três aspectos permitem analisar a dinâmica deste tipo de organização e identificar fatores relacionais externos e internos, possibilitando compreender a forma como as relações se originam e estabilizam, constituindo, assim, uma cultura própria (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007)

Muitos dos valores, atributos e características específicos de uma família são refletidos na empresa. Podem-se tomar como exemplo as ideias de respeito e obediência ao pai. Quando os membros fazem parte de uma família extensa, a empresa acaba por atuar como uma forma de união entre os parentes distantes, sendo uma fonte de relação maior do que o próprio parentesco (LIMA, 1999).

Conforme Gonçalves (2000, p.11), deve-se lembrar de que:

> [...] a família é um pequeno grupo social, no qual são desenvolvidos os sentimentos mais fortes que possam marcar um ser humano: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja. Esse mundo familiar, povoado por forças ocultas e alguns fantasmas, pode ser transferido para o mundo da empresa, quando inevitavelmente os resultados serão lamentáveis.

Para facilitar o processo e até mesmo medir a facilidade de implementação de novas técnicas a gestão dessas empresas é importante identificar qual o tipo da empresa. Destacam-se três tipos básicos de empresa familiar: a) tradicional: que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; b) híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; c) influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE 1997, p. 7).

Alguns fatores podem estar fora do domínio empresarial como o cenário econômico atual, mas muitos aspectos as empresas podem dominar simplesmente estando atentas a eles antes que possa acontecer, um deles é o processo sucessório. “Existem diversas abordagens, formas, de se fazer a sucessão familiar, mas urge que a empresa escolha algum caminho adequado à sua realidade, capaz de proporcionar o alcance de seus objetivos, levando à sobrevivência da organização” (GUEIROS; OLIVEIRA, 2007, p. 02).

O processo sucessório deve ser muito bem planejado:

> É muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica especifica nesse aspecto no planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes (OLIVEIRA; 1999, p. 35).

A empresa familiar é regida em meio a uma fusão de emoções e salienta o cuidado e a lealdade, enquanto o domínio dos negócios é baseado em tarefas e salienta o desempenho e os resultados. Logo, obter sucesso em uma empresa familiar exige dos executivos um equilíbrio entre a sua "suposta" racionalidade e as questões emocionais com as quais vai se deparar (SILVA, 2015 p. 38).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NOS NEGÓCIOS FAMILIARES

A gestão praticada dentro de uma empresa tem um papel muito significativo no dia a dia das organizações. Através das ações dessa gestão, no caso das empresas familiares, aspectos culturais podem ganhar uma característica específica e única, o que acaba por envolver dirigentes e demais agentes, todos podendo ser membros ou mesmo proprietários dessas organizações (MAIA, 2009).

Dessa forma, na parte relacionada à gestão de pessoas dentro dessas empresas familiares, acabam assumindo um papel único nas formas utilizadas para a sucessão e continuidade da organização, sendo utilizados métodos próprios envolvendo toda a equipe gestora e suas particularidades (RANGEL, 2015).

Grande parte das pequenas e médias empresas brasileiras é constituída por estruturas familiares e não por acaso, a maioria dessas empresas não consegue alcançar seu ápice devido à má gestão e a conflitos, que ocorrem em sua maior parte por questões familiares e de relações profissionais. Um modelo que pode ter sucesso em várias empresas, mesmo que muitas vezes seja encarado de forma diferente pelas famílias, é aquele baseado em meritocracia e melhoria contínua dos processos, que ao serem adotados e bem geridos, podem conter a chave para o crescimento sustentável da organização (RANGEL, 2015).

Os gestores dessas organizações familiares devem conduzir as atividades da empresa visando, antes de tudo, o lucro e o crescimento organizacional, práticas de decisão, organização,

liderança e controle devem ser desenvolvidas da melhor forma para obter sucesso no empreendimento e para uma gestão ideal não apenas do negócio, mas também das pessoas que o compõem (FLEURY & FISCHER, 1989; MORAES, 2004).

A tendência de empresas familiares é sempre ter, em sua gestão, familiares com traços de personalidade que culminem em uma sensação de envolvimento e participação entre os demais funcionários. Dessa forma, a empresa corre o risco de não aproveitar potenciais talentos existentes dentro da organização por preferir que um familiar ou amigo acabe ocupando uma posição de destaque, fator esse que pode criar uma desmotivação progressiva no grupo e acabar acarretando na diminuição da capacidade produtiva. Todo esse processo deve envolver estrutura organizacional e um forte modelo de gestão que seja flexível, podendo mudar a forma de pensamento dentro da empresa e aceitação de alterações e ideais, envolvendo sempre os colaboradores mais antigos, os premiando de certa forma pelo desempenho e pelos anos de serviços prestados em prol da empresa como uma forma de agradecimento (VIDIGAL, 2000).

Dessa forma, a continuidade das empresas familiares fica assegurada por outras gerações, pois será criado um elo de confiabilidade entre funcionários (colaboradores antigos passarão aos mais novos boas impressões da empresa e um senso de valorização, que culminará em maior produtividade e implicará em maiores lucros e excelência nos produtos e serviços prestados pela organização) e diretores, gerentes e administradores da organização familiar, tudo isso influenciado pelo estilo do trabalho da família (ROCHA, 2002).

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

Para a empresa familiar o processo sucessório, é um rito de passagem muito importante para a empresa e os familiares, pois será um ato de transição e consequentemente a continuidade que terá a empresa a partir do comando do novo gestor.

Se esse momento for bem planejado o sucessor irá ter a incumbência de da continuidade a empresa da família, não terá que começar no marco zero. Mas toda mudança de paradigmas gera certo desconforto e até resistência das partes. Para Rocha (2002) a sucessão bem planejada terá sucesso certo. A sucessão é conceituada como um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e no funcionamento da organização que, inevitavelmente, afetam os elementos culturais (valores, práticas, rituais etc.) que a definem.

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, Rocha (2002) diz que a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar.

A sucessão de uma empresa familiar só é evitável se o proprietário decidir vender ou encerrar seu negócio, e dividir o patrimônio com os filhos, evitando assim uma sociedade. Caso contrário o processo inicia com: (a) o desejo de continuidade pelo proprietário; (b) o desejo de pelo menos um herdeiro em continuar a empresa; (c) ou caso o proprietário da empresa venha a falecer e pela lei brasileira deixar aos herdeiros – inclui-se o cônjuge – seu patrimônio e negócios; também incluindo os deveres da empresa com os funcionários, clientes e fornecedores (LEONE, 2015).

Segundo Leone (1992, p. 85), o processo sucessório é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. A sucessão pode ser feita de duas maneiras: uma sucessão profissional com a contratação de um executivo para o cargo de gerência e a formação de um conselho; ou a sucessão familiar, em que um membro da empresa assume o cargo de chefia (LEONE, 2005).

Contudo, a sucessão pode ser feita de maneira mista, quando um membro da família é capacitado para ser reconhecido como um profissional e assumir o poder da empresa. Também pode ser estruturado uma espécie de conselho de administração.

A sucessão profissional é o principal foco de pesquisa acerca das empresas familiares e dos negócios familiares. O negócio familiar não é diferente de um negócio não-familiar; contudo, optar pela profissionalização da empresa evita uma série de problemas como: nepotismo, briga entre irmãos, racionalismo em relação aos investimentos, problemas de comunicação, paternalismo e patrimonialismo (BERNHOEFT, 1989 p. 74).

Segundo Castanheira (1995) fazem um importante adendo, os autores enfatizam que não se deve confundir a profissionalização da empresa com a profissionalização da sociedade. A profissionalização da empresa relaciona-se à contratação de um profissional experiente, à formalização de processos, às descrições de cargos e fluxogramas, etc. estando ligado ao desenvolvimento da empresa.

Já, o processo de governança, para Gallo (2003) deve ocorrer em três níveis. O primeiro é o societário, em que ocorre uma divisão clara entre o patrimônio dos familiares, patrimônio

de investidores externos à família e o controle do negócio. O segundo é a governança familiar, como a família deve se portar em relação ao patrimônio e aos negócios, como os filhos devem ser educados para entender a relação do sobrenome com o patrimônio. E o terceiro, a governança organizacional, que é em relação à administração dos negócios da família.

O objetivo do processo sucessório através da governança é afastar os conflitos familiares da gestão da empresa, criar uma divisão clara entre propriedade, família e gestão, e manter os protocolos de família, políticas empresariais e de investimento (CASTANHEIRA, 1995; GALLO, 2003).

Os modelos de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) são modelos de governança voltados exclusivamente para o negócio da família. Nesse modelo é instaurado um modelo de governança corporativa que possibilite a entrada de novos sócios no negócio, contratação de um CEO do mercado para administrar a organização, a instauração de um sistema de informações para controle de resultados e evitar conflitos de interesses.

O processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento é, sem dúvida, o diferencial entre aquelas que triunfam e aquelas que fracassam. O estágio mais crítico é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas opostos: família e empresa (MAIA, 2009).

A questão de sucessão é um processo decisivo nos empreendimentos familiares, pois é uma etapa onde as mesmas deverão alcançar o sucesso e a permanência do negócio num cenário cada vez mais globalizado e competitivo, sendo, sem dúvida, um diferencial entre as organizações que fracassam e as que prosperam. É nessa perspectiva que exige desse modelo de negócio um elevado grau de profissionalização e capacitação dos administradores, os quais são responsáveis por decisões imediatas que podem influenciar nos resultados de suas empresas.

A necessidade de capacitação profissional desses administradores, de acordo com Drucker (2001), pode ser um problema ainda maior em empresas familiares, pois estas geralmente enfrentam dificuldades no processo sucessório, especialmente na construção de um plano estratégico e na diferenciação entre o papel dos herdeiros e o dos sucessores.

Planejar o processo sucessório é uma das decisões que mais geram conflitos na gestão familiar, pois envolvem aspectos como a escolha de um membro familiar com perfil capaz de sustentar a empresa e garantir sobrevivência do negócio através de uma visão empreendedora alinhada as exigências de mercado.

De acordo com Drucker (2001), se familiares medíocres ou preguiçosos forem mantidos na folha de pagamento, o respeito que toda a força de trabalho tem pela alta administração e pela empresa como um todo é corroído rapidamente. As pessoas competentes que não fazem parte da família não vão ficar. E os que ficam logo se transformam em cortejadores e bajuladores (DRUCKER, 2001).

O plano sucessório das empresas familiares deverá representar para essas organizações uma tomada de decisão coerente já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito desse processo. As perenidades das empresas familiares não envolvem apenas aspectos econômicos e financeiros, mas situações delicadas e no âmbito subjetivo e afetivo.

O ciclo de vida da empresa familiar segundo Oliveira (2010) está vinculado diretamente ao processo sucessório, portanto, deve haver um profissionalismo da sucessão empresarial onde o sucessor deve possuir características empreendedoras necessárias e conhecimento da empresa que passará a administrar. Os sonhos dos filhos não estão alinhados ao dos pais. Então, obrigar os filhos ou parentes assumirem a empresa pode representar uma evaporação dos negócios em curto e médio prazo.

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi verificar como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares. Para atender o objetivo da pesquisa o estudo foi classificado quanto ao método como indutivo. O nível da pesquisa foi a descritiva o delineamento foi o estudo de campo.

As pesquisas descritivas têm como propósito essencial a explicação das particularidades de certa população ou fato ou a criação de relações entre variáveis. Esse modelo de pesquisa visa descobrir a frequência com que um fenômeno acontece, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos (GIL, 2008).

O estudo de campo, que visa estudar um só conjunto ou população acerca do conteúdo de sua estrutura social, quer dizer, sobressaindo a relação entre seus objetos (ROESCH, 2009).

O instrumento de coleta de dados utilizado no estudo foi a entrevista, sendo que foram realizadas 3 entrevistas com os gestores de empresas localizadas no meio oeste de Santa Catarina e que já passaram ou irão passar pelo processo de sucessão familiar. As entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2018.

A população do estudo são as empresas familiares e a amostra foi selecionada de forma intencional e por conveniência e ficou representada pelas quatro empresas localizadas no meio oeste de Santa Catarina participantes da entrevista. A técnica de análise e interpretação dos dados foi a qualitativa que tem como finalidade analisar os dados e propor uma solução para o problema de pesquisa. Essa abordagem se diferencia da quantitativa, por não ter métodos estatísticos como centro do processo, e sim desmitificar a resolução de um problema proposto (SOARES, 2003).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo do estudo foi verificar como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares. Este estudo foi inserido em empresas familiares dentro da região do meio oeste de Santa Catarina com a intensão de analisar facilidades ou dificuldades existentes dentro das empresas quanto ao processo de sucessão. O Quadro 1 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Item observado	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Segmento de atuação	Metal Mecânica	Suplementos Agrícolas	Lacticínios
Constituição Jurídica da empresa	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Função do entrevistado	Engenheira	Diretor de Vendas	Diretor de Logística
Formação e especializações do entrevistado	Especialização	MBA	Ensino superior
Geração da empresa	1ª e 2ª Geração	2ª Geração	2ª e 3ª Geração

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresentado no Quadro 1, a entrevistada A, constituindo a 2ª geração da empresa, representando respectivamente uma empresa de médio porte do segmento de metal mecânica situada na cidade de Luzerna estado de Santa Catarina, contando com 180 colaboradores. A entrevistada relatou certa preocupação com a consequente sucessão mas garante que a empresa tem um planejamento estratégico que deverá ser seguido independente da presença de seus fundadores. Sua ascendência profissional foi proveniente do fato de ser filha do acionista majoritário e do respectivo interesse na função que exerce.

Já, a entrevistada B, constituindo a 1ª geração de uma empresa de médio porte, também localizada na cidade de Luzerna estado de Santa Catarina, contando com 200 colaboradores, acredita que o processo de sucessão ocorrerá sem problemas, dado ao fato de os descendentes já estarem inseridos na Empresa.

O entrevistado C, que constitui a terceira geração de uma das duas famílias que compõe o quadro de sócias majoritária de uma empresa de grande porte, localizada na cidade de Treze Tílias estado de Santa Catarina, com filiais espalhadas pelo Brasil, acredita que será um processo sem maiores problemas já que a empresa já está encaminhando alguns possíveis sucessores e ainda tem a possibilidade de se contratar pessoas capacitadas de dentro do mercado que não fazem parte da família.

O Quadro 2 trata das políticas em caso de sucessão.

Quadro 2: Políticas em caso de sucessão

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Sim, existe. Os sucessores já estão sendo treinados para os cargos de gerência.	Não existe. Mas com certeza assumirão os familiares da segunda geração que já trabalham na empresa.	Não existe. Mas acredito que algum dos integrantes do conselho tem total capacidade de assumir havendo ainda a possibilidade de contratação de terceiros.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no Quadro 2 que a entrevistada A, diz já estarem inserindo uma política de sucessão. Já a entrevistada B, não implantou ainda nenhuma política de sucessão mas acredita que a transição acontecerá naturalmente pelo fato de sucessores já estarem inseridos na empresa. Para o entrevistado C, não existe política de sucessão, porém não existe muita preocupação a respeito já que o contrato tem abertura para sucessores advindos do mercado e por ser uma empresa sólida e com condições de acessórias.

O Quadro 3 trata dos critérios adotados pela empresa para a definição do sucessor.

Quadro 3: Critérios adotados para definição do sucessor

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Participação, acionária, capacidade gerencial, liderança, integridade e honestidade.	Participação acionária.	Participação acionária ou não sendo 2 gestores de cada uma das duas famílias sócios majoritários.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no Quadro 3 que com relação aos critérios adotados para a definição do sucessor a entrevistada A diz que serão analisados vários requisitos além da condição única de ser sócio acionista. A entrevistada B diz a participação acionaria ser o suficiente para a sucessão. Já o entrevistado C, diz poder ser acionista ou não porem devendo existir dois diretores representantes de cada uma das duas famílias majoritárias, sendo considerando sempre a capacidade para o cargo de gerencia.

O Quadro 4 trata das dificuldades encontradas no processo de sucessão.

Quadro 4: Dificuldades encontradas no processo de sucessão

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Acredita que a dificuldade será no relacionamento pelas diferenças de opiniões.	Não acredita ter dificuldades.	Acredito ser a adaptação dos novos gestores com a relação interpessoal dentro da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no Quadro 4 que a entrevistada A, admite existir dificuldades no relacionamento da segunda geração pelas diferenças de opiniões e como o processo de sucessão ainda não ocorreu acredita que esta será a maior dificuldade. A entrevistada B, relata já ter acontecido um processo de sucessão sem maiores dificuldades acreditando que o próximo ocorrerá da mesma maneira. O entrevistado C, diz já terem acontecido três processos de sucessão por parte de seus acionistas e que apesar de o primeiro ter sido de sobressalto ocorreu sem maiores problemas, assim como os subsequentes.

O Quadro 5 revela se existem planos de contingencia para esse processo sucessório.

Quadro 5: Planos de contingência para momentos de sucessão

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Sim, existe um planejamento estratégico.	Sim. Existe.	Sim. Existe.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 5, a entrevistada A relata que a empresa tem sim um plano de contingencia que deve ser seguido independente da presença de seus fundadores. A entrevistada B, diz que na ausência de um dos gestores já haverá a entrada de seu respectivo sucessor que já fazem parte da empresa. E o entrevistado C, diz que a empresa tem colaboradores capacitados para substituí-los caso necessário.

O Quadro 6 indaga se o processo sucessório poderá comprometer a viabilidade do negócio.

Quadro 6: O processo decisório compromete a viabilidade do negócio

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Não	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 6 os três entrevistados acreditam que um processo de sucessão não comprometerá a viabilidade do negócio. O Quadro 07 trata da preocupação dos gestores com seus respectivos colaboradores.

O Quadro 7 identifica a confiança dos colaboradores com relação ao processo sucessório.

Quadro 7: Confiança dos colaboradores no processo de sucessão

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para finalizar o questionário, a preocupação volta a seus colaboradores, se acreditam ser importante a confiança dos mesmos nesse processo. A entrevistada A, acredita que essa segurança dos colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa. A entrevistada B, acredita que a confiança se dar pelo fato principal de ser uma empresa familiar e o entrevistado C, garante que é de extrema importância a confiança dos colaboradores para diminuir ao máximo a rotatividade dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares. Os resultados evidenciam que contrapondo as teorias sobre o assunto, o processo de sucessão na maioria das vezes ocorre sem maiores complicações.

É importante salientar que independentemente do tamanho ou área de atuação da empresa familiar, a mesma deverá prever um processo de sucessão e estar ciente de que precisará de alguém para ocupar o lugar de gestor. A preparação do mesmo garantirá que a empresa continue suas atividades de forma segura sem maiores conflitos internos e externos.

Não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança na gestão de uma empresa, porém um plano de contingencia pode tornar o processo de mudança organizacional mais eficiente e com menos riscos. Tendo em vista a importância das mudanças advindas de um processo de sucessão.

Os resultados da pesquisa se mostraram muito similares pelo fato de serem empresas com características parecidas de médio a grande porte que se destacaram pela existência de metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação para com o processo de gestão. Tendo ainda a presença de familiares na administração como forma de preservar e dar continuidade aos valores e crenças já estabelecidos na empresa.

Salienta-se a importância na profissionalização de todos os integrantes de empresas familiares para minimizar conflitos tendo em vista a concordância entre si sobre as ações

tomadas pelos gestores de modo a evitar conflitos por desinformação ou ignorância de fatores internos ou externos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. **Sucessoras Invisíveis: A Construção Social do Gênero e a Sucessão em uma Empresa Familiar.** In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. Rio de Janeiro. Anais, 2012.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1964.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

_____; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____; GALLO, M. **Governança da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER. R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANCO, H. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 1991.

GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GONÇALVES, J. S. R.C. **As empresas familiares no brasil**. Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 1. São Paulo, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição. São Paulo: Atlas S.A. 2008.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. **Sucessão Familiar: pratica em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes**. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG906.pdf. Acesso em 04 jun. 2018.

LETHBRIDGE, Eric, **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf. Acesso em 02 de jun. 2018.

LIMA, A.P. **Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas**. Etnográfica, Lisboa, v. III, n.1, 1999.

LODI, Joao Bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LEONE, N. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

_____. **Sucessão na empresa familiar: preparando a mudança para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAIA, T. S. T.; **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiare**s. RPCA - Rio de Janeiro - v. 3 - n. 2 2009 - 71-85 – 71

NASCIMENTO, A. *et al*. **Um Estudo sobre o Modelo de Gestão e o Processo Sucessório em Empresas Familiares**. Salvador. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/FICB2681.pdf>. Acesso em 02 de jun. de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar: um negócio explosivo**. *Rumos*, Rio de Janeiro, n. 172, p. 16-19, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RANGEL, A.; **A importância da gestão de pessoas nas empresas familiares.** Revista Exame Online, 2015.

ROCHA, C. H. M. **Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador: ANPAD, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

SEBRAE/SC. Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Artigos para MPE'S.** 2005. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410. Acesso em 28 mai. 2017.

SILVA, Vanessa Bolico. **O Desafio da Gestão Organizacional em Pequenas Empresas Familiares**. 2015. Disponível em: http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/272_1.pdf.

Acesso em 04 de jun de 2017. 00:58.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia cientifica.** São Paulo: Atlas S.A, 2003.

VIDIGAL, A. C. **A sobrevivência da empresa familiar no brasil**. Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 35, n. 2, 2000.