



RGC, São Paulo, v. 7, art.e066, pp. 78-100, jul. 2020.
ISSN 2359-313X

**Os Desafios do Processo de Sucessão Familiar Enfrentados por uma Empresa
Localizada no Distrito do Caravaggio – SC**

**The Challenges of the Family Succession Process Faced by a Company
Located in the District of Caravaggio – SC**

Izabela Frassetto Baroni

izabelabaroni@hotmail.com

RESUMO

Empresas são consideradas familiares quando existem duas ou mais gerações trabalhando juntas na administração da empresa. O processo de sucessão é um dos fatores importantes para a perenidade do negócio. O presente objeto de estudo tem como objetivo identificar os desafios no processo de sucessão em uma organização. A empresa objeto de estudo é definida como familiar. Metodologicamente, o estudo se caracterizou como descritivo, e estudo de caso por estudar uma empresa já existente. Quanto aos meios foi um estudo de caso. Os dados foram obtidos em forma de entrevistas com os sucedidos, sucessores e colaboradores. Com os resultados foram possíveis observar os desafios que a sucessora irá enfrentar como: ganhar a confiança dos colaboradores e manter a empresa em constante crescimento. Percebeu-se que os colaboradores conseguem ver que a sucessão está sendo preparada, mas que veem dificuldade por parte do atual gestor. Os atuais gestores idealizam que o futuro sucessor seja dedicado e engajado. O presente estudo conseguiu mostrar para a empresa objeto de estudo as dificuldades que irá enfrentar no processo de sucessão. O processo sucessório nem sempre é de maneira formal, pelo que se foi percebido normalmente se dá de forma informal, tendo em vista que a tomada de decisão central é sempre do atual gestor, e que a sucessora está trabalhando em todas as áreas da empresa, para aprender e entender todo o processo da organização para assumir o cargo de gestão futuramente de forma mais assertiva.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Processo sucessório. Empresa familiar.

ABSTRACT

Companies are considered family when there are two or more generations working together in the management of the company. The succession process is one of the important factors for the perennality of the business. The present study aims to identify the challenges in the process of succession in an organization. The company under study is defined as familiar. Methodologically, the study was characterized as descriptive, and case study by studying an already existing company. As for the means was a case study. The data were obtained in the form of interviews with successors, successors and collaborators. With the results were possible to observe the challenges that the successor will face such as: gain the confidence of employees and keep the company in constant growth. It was noticed that the collaborators can see that the succession is being prepared, but that they see difficulty on the part of the present manager. The current managers idealize that the future successor is dedicated and engaged. The present study was able to show to the company under study the difficulties it will face in the process of succession. The succession process is not always in a formal way, so if it was perceived it is usually informal, given that the central decision-making is always the current manager, and that the successor is working in all areas of the company, to learn and understand the whole process of the organization to assume the management position in the future more assertively.

Keywords: Family succession. Succession process. Family business.

INTRODUÇÃO

Empresas que são denominadas familiares estão muito presentes no dia-a-dia das pessoas, seja por conta de suas mercadorias ou por dependerem de seus serviços. Além disso, essas organizações tem um papel importante no mercado de trabalho, pois proporcionam, muitos empregos a sociedade em geral (COSTA, 2005).

Alguns desafios enfrentados pelas organizações familiares, pode-se destacar a alta cobrança do sucessor com o sucedido, gerando um grande conflito dentro da empresa pela resistência as mudanças por parte do gestor da empresa. O exercício do empreendedor que tem como função gerenciar uma organização, é o desafio de ter uma habilidade desde muito cedo, entender a gerência como função básica (Motta, 1998).

Percebendo uma oportunidade de investir em um negócio próprio o gestor da empresa em 1995 abriu em Nova Veneza seu negócio no ramo alimentício e desde então a empresa vem crescendo e se adaptando aos novos mercados. Atualmente a empresa conta com sete colaboradores, atuando em toda a região da AMREC.

Frente a esta conjuntura, tem-se a seguinte situação problema: Quais os desafios enfrentados no processo de sucessão familiar de uma empresa do distrito do Caravaggio, município de Nova Veneza/SC?

O objetivo desse estudo é identificar os desafios enfrentados no processo de sucessão familiar das empresas do distrito do Caravaggio, município de Nova Veneza/SC. Pode-se justificar a oportunidade para a realização do estudo pois a empresa a ser estudada não possui um planejamento sucessório. Porém, o planejamento e a implementação têm grande importância para o futuro das organizações, pois caso o herdeiro não esteja preparado para suceder a empresa, pode colocar em risco a continuidade do negócio (Adachi, 2006).

Este estudo vem auxiliar no crescimento profissional e se tem a oportunidade de aumentar e aprimorar os conhecimentos, no assunto a ser abordado pela pesquisadora. É importante lembrar que a pesquisadora está introduzida no quadro

de sucessão.

EMPRESAS FAMILIARES

Uma empresa só pode ser considerada familiar, quando tem sua origem e sua história ligadas por laços familiares, e mantém membros de uma mesma família, trabalhando em conjunto para a administração da mesma, também pode ser aquela que tem uma forte valorização, independente de laços familiares, mas sim laços afetivos fortes, influenciando assim comportamentos e decisões organizacionais. Do mesmo modo, como o sucedido espera que o sucessor “vista a camisa da empresa”, ele espera também que haja a característica de não ter hora para sair, dedicar-se totalmente a organização, se dispor a vida social, e ter postura tanto no modo de se vestir quanto nas decisões a serem tomadas (Bernhoeft, 1987).

Empresas familiares que são dirigidas corretamente fazem com que seus colaboradores façam parte da família, pois tem uma maior preocupação com as pessoas. Em sua grande maioria, conciliam trabalho e amor. Organizações que se definem familiares obtêm vínculos que estão além dos interesses econômicos e societários (Alvares, 2003, & Bornholdt, 2005).

Essas organizações surgiram na era da pré-história, quando os homens acumularam esforços para o alcance de objetivos em comum, com a facilidade que os seres humanos têm de se organizar em grupos sociais, que os permitiam enfrentar desafios, como matar animais maiores tarefa que uma pessoa sozinha não conseguiria. No decorrer do tempo foi possível ver que essas organizações permitiam melhores resultados que uma pessoa sozinha (Adachi, 2006).

Desse modo, pode-se contextualizar empresa familiar como quando uma geração abre espaço para a seguinte, afim de que assuma o comando gerencial. Para que não ocorra nenhum conflito é necessário que haja um planejamento e um preparo, pois, cada empresa tem uma característica única, e não existem planejamentos iguais (Leone, 2005).

No Brasil, as primeiras empresas familiares começaram a surgir no início da colonização, devido naquela época o país ser dividido em capitânias hereditárias, e que tinham por representação as divisões territoriais doadas pelo reino de Portugal aos chamados donatários, que eram obrigados a administrar as terras com o direito a passar para seus filhos as mesmas como herança, mas com a condição de que as terras não deveriam sair das mãos das famílias (Adachi, 2006).

Grande parte da economia brasileira é ocupada por organizações familiares, isso representa um total de aproximadamente 75% dentre empresas que não tem a característica de familiar. Visto que em empresa privadas esse número aumenta para 90% (Oliveira, 2006, Grzeszczeszyn, & Machado, 2006).

Afirma-se que empresas familiares são aquelas que dependem do controle financeiro de um herdeiro pertencente a uma mesma família, quando alguns parentes se encontram em áreas estratégica das empresas, bem como as crenças e valores da organização estão de acordo com a família, ou quando há também a ausência de liberdade de vender participação acionária acumulada ou herdada (Bornholdt, 2005).

O ciclo de vida de uma empresa traz consigo um paradigma que precisa ser quebrado que cita que “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, pois uma empresa precisa de constantes modificações, inovações e integração. Assim, a longevidade de uma organização se dá a inúmeros fatores internos e externos que independem da liderança estar na primeira, segunda ou terceira gerações (Bornholdt, 2005).

Deste modo, a empresa familiar está introduzida em um processo social que envolve a contínua informação e a influência mútua entre os fundadores, os sucessores, os familiares e os funcionários. Portanto, descobrir as funções que essas pessoas cumprem dentro de todo o processo é muito importante, bem como a investigação dos valores, necessidades e expectativas e todo o impacto que esse processo exerce sobre esses indivíduos dentro de todo o processo. É importante também que a empresa permaneça no mercado o maior tempo possível por meio de sucessão familiar (Lam, 2011).

Com uma contribuição à economia brasileira no campo dos negócios se destacam as empresas com características familiares. Entre as grandes corporações

RGC, São Paulo, v. 7, art.e066, pp. 78-100, jul. 2020.
DOI:

do país, muitas já foram familiares, porém as complicações enfrentadas durante as gerações, fez com que essas empresas fossem diminuindo (Freitas, & Barth, 2012).

Um dado que chama muito a atenção é o baixo índice de organizações que possuem um plano de sucessão bem estruturado. Em âmbito geral, somente 11% das empresas realizam o processo sucessório de forma planejado (Pwc, 2016).

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa a partir da segunda geração somente deveria ser considerada familiar, pois assim já aconteceu a sucessão familiar (Doneley, 1976). Outra característica importante das organizações familiares: os criadores ou proprietários da empresa colocam pessoas mais jovens nas organizações, mas não dão a abertura necessária para que eles ajudem na gestão das mesmas (Barry, 1978).

A empresa familiar é caracterizada quando seus valores estão em harmonia com o sobrenome da família e com a figura do fundador. Com isso, a empresa precisa possuir uma relação familiar e seus laços é a razão pela qual se define a sucessão em seus cargos estratégicos, quando a mesma tem seus valores fundamentados nas tradições familiares e de seu fundador, também quando as ações dos familiares repercutem na imagem da empresa tanto positivo quanto negativamente assim influenciando a administração do negócio (Lodi, 1987,&Bernhoeft, 1987).

Pode se caracterizar também as empresas familiares como: tradicionais, híbridas e de influência familiar. São consideradas tradicionais as que a família tem o domínio por completo sobre os negócios, com isso há pouca transparência na área administrativa, ou seja, o capital é fechado. As consideradas híbridas têm o capital todo aberto, entretanto, mantém o controle da empresa totalmente em suas mãos. Também existe a de influência familiar que possui somente participação acionária e as tomadas de decisões, mesmo que a família não esteja próxima ao dia-a-dia da organização (Pitcher,Chreim,&Kisfalvi, 2000).

Umas das características positivas das empresas familiares que diferem das não familiares é o orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, ou seja, de não ter hora para ir embora, levar trabalho para casa e abrir mão dos finais de semana para conviver com pessoas do trabalho (Bezerra, 2000).

Empresas familiares possuem características que se diferenciam das não familiares, como o relacionamento interno e externo mais informal. Existe uma maior confiança entre fornecedores e clientes nas realizações das negociações com os membros proprietários da família. O nome da família e suas tradições, fazem com que essa confiança aumente, sendo assim melhora e muito o relacionamento. Para os colaboradores o fato do proprietário está na direção da empresa por um longo período e possuir o nome da família gera confiança maior, pois faz com que os colaboradores que estão exercendo seus cargos a um longo período de tempo se identifiquem mais com o gestor (Fossá, 2003).

Destaca-se como principal ponto na literatura sobre empresa familiar é a passagem de gestão, é o conhecimento das características do fundador e dos possíveis candidatos à sucessão, organizações onde o fundador ocupa a posição principal, encontram dificuldades de sucessão, destaca-se a não separação da gestão e da propriedade (Leone, 2005).

As empresas familiares existem em todos os lugares do mundo e em todos os seguimentos, tamanho e faturamento. Com isso, é possível que se pontuem algumas características em comum de todas elas. A mais tradicional é a de que a geração controla a empresa, isto é, o criador está presente ainda como o principal líder, e as decisões ainda giram em torno do mesmo (Adachi, 2006).

A denominação que geralmente é usada é de que a empresa é de um só dono, já quando a empresa passa para o controle da segunda geração, considera-se empresa de irmãos-sócios, e há a denominação de empresa por parentes, quando a empresa já passou pela terceira geração, e filhos e netos trabalham juntos, e formam uma comunidade (Adachi, 2006).

PROCESSO SUCESSÓRIO

A importância de um processo de sucessão familiar pode ser avaliada pelos casos das empresas no Brasil. Se o processo não for feito no momento certo, a empresa pode sofrer sérios problemas após a sucessão. O primeiro passo para iniciar um processo sucessório é o autoconvencimento do fundador para com o sucedido, ou seja, o sucedido precisa mostrar que é capaz de gerenciar a empresa sozinho, para que o fundador tenha plena confiança em iniciar o processo (Bernhoet, 1987).

Algumas escolas que trazem e defendem a preparação do sucessor e consideram que é importante que a preparação do mais novo presidente da empresa, seja feito dentro dela, pois o mesmo precisa fazer sua carreira dentro da organização começando de baixo e subindo para os níveis de gerência. Essa linha de raciocínio é importante, pois faz com que o sucedido conheça muito bem todos os processos da empresa e mercados, assim como os processos decisórios, formal e informal (Amat, 2000, Le Van, 1999, & Bornholdt, 2005).

Já outras teses defendem a linha em que o futuro gestor deve ser treinado fora da organização, assim desenvolvendo a capacidade em outras organizações para que o mesmo possa ampliar suas habilidades em outra organização sem os vícios da sua empresa familiar, também como forma de amenizar a pressão de ter que aprender por ser herdeiro da mesma, aprender formas de gestão diferente, também planejamento e controle e conhecer outras culturas organizacionais (Lodi, 1987, Lethbridge, 1998, & Rodrigues, 2002).

Existem algumas regras básicas que admitem configurações a serem seguidas para a sucessão do poder. Uma das grandes tensões de poder dentro de uma organização familiar é quem vai ficar responsável pelo poder da mesma, pois significa mudanças de regras e uma nova forma de poder. O poder pode ser também transferido de forma mais formal, o que significa a mudança de poder. Porém, poder sem liderança não tem legalidade, pois, a mesma precisa ser

conquistada, fazendo assim com que seus liderados tenham confiança em seguir as decisões impostas a eles. Quem normalmente formaliza essa liderança nas empresas familiares são os diretores que está há mais tempo na organização, colaboradores e acionistas da mesma (Bornholdt, 2005).

Alguns pontos a serem estudados em um processo de sucessão, devem ser levados em consideração, como o período que se dará essa sucessão, eleger os candidatos que tem potencial e maior qualificação, a distinção do patrimônio como a participação acionária de cada descendente, a situação legal, financeira e comercial da organização. Mas além das decisões racionais, também envolve a relação irracional como a aspiração e a vocação do sucessor e o futuro do mesmo (Adachi, 2006).

O escolhido a exercer o cargo de líder da organização, precisa estar qualificado e capacitado, deve conhecer todo o processo de funcionamento e ter a visão de demonstrar a análise de crescimento e o desenvolvimento para a empresa, sendo o escolhido um profissional contratado, ou um membro da família (Kops, 2011).

Os sucessores têm que ter a capacidade necessária para continuar e fazer a empresa estar sempre em constante crescimento, sabendo lidar com as dificuldades que aparecerão por conta desses fatores. A melhor forma para amenizar esses conflitos é a criação de um comitê, no qual o mesmo deve conter membros da empresa e pessoas da família, pois uma sucessão não envolve apenas o sucessor e o sucedido, e sim toda a comunidade empresarial e tem impacto direto no emocional das pessoas que trabalham na organização, como a família que está envolvida (FontesFilho,&Leal, 2011).

Existem alguns pontos fortes na sucessão, como a um comando centralizado, em caso de emergência ter uma ação mais rápida, uma estrutura organizacional mais enxuta, uma poupança compulsória, obtida pela família assim conseguindo financiar novos projetos. Outro ponto forte é organização interna e a lealdade do sucessor e também a segurança em relação ao bem-estar dos funcionários e continuação e integridade de diretrizes administrativas, além do foco atenção da empresa. Mas por outro lado o sucessor encontrará a dificuldade de separar o emocional do racional, além da exigência e dos familiares para que se priorize

sempre os interesses da empresa. O forte laço afetivo também influencia a tomada de decisões na empresa (Sebrae, 2016).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser classificado quanto aos meios de investigação como bibliográfica, pois tem relação com o embasamento teórico; pesquisa descritiva e de campo, em forma de entrevista e com abordagem qualitativa na coleta de dados e análise dos dados.

A pesquisa bibliográfica estabelece um método básico para as monografias, pelas quais tem por objetivo buscar a propriedade da arte de determinado tema (Cervo, & Bervian, 2007). É uma forma de pesquisa que são baseadas em informações secundárias que são públicas, sendo as publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses entre outras fontes que se encaixam neste perfil e que ajudem o pesquisador a entrar em contato direto com o assunto é uma razão para pesquisa ser bibliográfica (Marconi, & Lakatos, 2010).

Quanto aos fins de investigação utilizou-se a pesquisa descritiva, pois a mesma é a investigação de dados com dados distintivos que compõem a padronização de técnicas de questionários, entrevistas, ou seja, busca um estudo de uma situação-problema específica, usando as variáveis sem a interferência do pesquisador e sem manipular-las (Vianna, 2001). Utilizou-se esse método no estudo, pois foram obtidas várias informações por meio de questionário, aplicado aos empresários.

A pesquisa de campo proporciona o levantamento de dados de determinado assunto, incidi em observar os fatos que ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no fato de registrar variáveis presumivelmente, para depois conseguir analisar (Oliveira, 1999). A coleta de dados é definida como uma das etapas muito importante da pesquisa de campo, os dados serão coletados e posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representado graficamente, logo após será feita a discussões dos resultados da pesquisa (Andrade, 2007, Cervo, Bervian, & Silva, 2007).

De acordo com Oliveira (2000) o roteiro da pesquisa serve para definir os passos e procedimentos a serem seguidos pelos pesquisadores, mas a sua maior função é ser um corpo de ideias, princípios e fundamentos que orientem o trabalho científico, sua estruturação e sequência devem enfatizar que a pesquisa começa pela delimitação do problema de pesquisa.

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar do ramo de transporte e armazenagem alimentício localizada no distrito de Caravaggio, no município de Nova Veneza – SC. Fundada em 1995, a empresa possui um único proprietário e sua esposa, e tem em sua administração o gestor, sua esposa e sua filha. A organização é composta por sete funcionários onde cada um desempenha uma função.

A pesquisa foi realizada *in loco*, com a participação da pesquisadora, aplicada para todos os colaboradores, bem como gestores e sucessores. Assim se definiu a população alvo através das entrevistas.

A coleta de dados, na observação participante baseia-se em que o pesquisador participe de forma ativa nas atividades cotidianas relacionadas a alguma área da vida social, com o intuito de estudar uma perspectiva de vida por meio da observação de eventos em seus contextos naturais (Given, 2008).

Com isso a pesquisa foi realizada por meio de entrevista, onde foram entrevistadas duas gerações que fizeram parte da amostra, e ao final foi comparada a resposta de cada geração.

O plano de análise de dados como sendo o de extrema importância as observações serem completa, de forma em que se obtenham respostas às perguntas da pesquisa. A interpretação tem por objetivo a procura de um sentido mais amplo de tais respostas, por meio de suas ligações e outros conhecimentos já obtidos (Selltiz, *et al.*, 1965).

Utilizou-se como técnica de análise dos dados a pesquisa qualitativa. Essa técnica classifica citações ou mesmos parágrafos para analisar esses dados (Becker, & Mello, 2009). A pesquisa quantitativa tem a característica de desenvolver uma situação apropriada, ela tem uma grande base de dados descritivos, apresenta

um plano aberto e flexível e dá enfoque o fato de maneira complexa e contextualizada (Marconi & Lakatos, 2006).

Foram coletados os dados primários utilizando entrevistas que é considerada um instrumento de excelência da investigação social, estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando a captação imediata e corrente da informação desejada. Melhores resultados de uma pesquisa são obtidos, quando a entrevista é feita com os grupos táticos e gerenciais de uma organização, dificilmente é feito com a parte estratégica, somente com as pessoas envolvidas em algum problema em questão, ou algum tipo de liderança informal atuante na empresa (Michel, 2015). Deste modo para que as informações da pesquisa de campo fossem feitas de forma verídica a pesquisadora é também a sucessora do objeto de estudo, fez com que uma terceira pessoa aplicasse a pesquisa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O processo de sucessão acontece de forma que os gestores atuais da empresa e os futuros gestores são de gerações diferentes, é importante identificar e comparar as diferenças das visões de cada um da melhor forma possível. É dever das organizações se atualizar sempre das condições do mercado, por viverem em um ambiente mais ativo e de constantes mudanças, onde o mercado está mais agressivo, para que a empresa consiga sobreviver a ele (Robbins, 2002).

Assim, após feita a entrevista, foi realizado um comparativo entre as opiniões de todos os entrevistados conforme segue:

Quadro 1 - História da empresa

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
História da Empresa	Empresa Fundada em 1995 em Nova Veneza, em 2005 recebe proposta para trabalhar no Norte de SC e em 2010 empresas volta para Nova Veneza, onde permanece até hoje.	Fundada em setembro de 1995, em 2005 surge uma proposta para trabalhar no norte de SC, em 2010 transferiram a empresa até hoje, 2018 começaram a trabalhar com armazém geral
Tempo no mercado	23 anos de mercado	23 anos de mercado
Quantidade de Colaboradores	Sete	Sete
Colaboradores membros da família	Três	Três

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Percebeu maioria das respostas houve concordância, pela sucessora trabalhar na organização. Isso mostra que o gestor e a sucessora trabalham lado a lado e que a mesma está sendo treinada. É importante que o futuro gestor da empresa, seja treinado dentro da organização começando no nível baixo da hierarquia e ir subindo aos poucos até chega no topo, isso faz com que o sucedido aprenda todos os processos da empresa de maneira correta (Amat, 2000, Le Van, 1999, & Bornholdt, 2005).

Desta forma se apresenta o Quadro 2, com os que serão enfrentados pela sucessora:

Quadro 2 - Desafios enfrentados

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
Maiores desafios enfrentados	Os conflitos gerados no processo de tomada de decisão	A convivência em família gerando conflitos na maior parte da tomada de decisão
Processo de tomada de decisão	A sucessora tem direito de opinar nas decisões da empresa, mas a decisão final quem toma é o atual gestor	Opina, mas a decisão final é do atual gestor
Conflitos no relacionamento	Não deixar os problemas na empresa e levar para casa.	Ocorrem pela maior cobrança do gestor com a sucedida.
Processo Sucessório	A empresa, ainda não está em processo de sucessão, mas já está treinando o futuro candidato.	A empresa está em processo de treinamento
Planejamento Processo Sucessório	Planejado de forma que não haja conflito entre as partes	Acontecerá de forma natural
Desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor	Relacionamento com os clientes, manter o faturamento da empresa.	Conquistar a confiança dos funcionários e fazer com que o faturamento da empresa esteja sempre em crescente.
Empresa familiar em relação às empresas não familiar	Tomada de decisão rápida, agilidade com os fornecedores, conduzir os herdeiros para um futuro melhor.	Livre acesso a informações, tomada de decisões mais rápidas, comunicação direta.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Relacionando as respostas acima, mostra-se que o um dos maiores desafios da organização é os conflitos antes da tomada de decisão, os resultados permitem fazer uma leitura de que o atual gestor age de forma centralizadora, pois escuta as opiniões da sucessora, mas age de forma com que ele tenha a decisão final. Há também alguns conflitos de relacionamentos que a sucessora já enfrenta que é a cobrança maior por ser filha do sucedido. Percebe-se que houve discordância nos desafios que a sucessora irá enfrentar no futuro, isso mostra a grande diferença de idade e experiência dos entrevistados.

Um sucessor deve se dedicar de modo que não haja hora para sair da organização e que o mesmo vista a camisa da empresa, o sucedido espera também que o sucessor, tenha uma postura correta tanto no modo de se vestir como nas tomadas de decisões (Bernhoeft, 1987).

Desta forma se apresenta o Quadro 3, o perfil do sucessor na visão das duas gerações:

Quadro 3 - Perfil do Sucessor

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
Perfil esperado do Sucessor	Interessado, conhecimento do processo da empresa.	Conhecimento, interesse, pró-atividade, respeito com as pessoas.
Interesse do Sucessor	Veem interesse no sucessor	Ainda se sente insegura para fazer a gestão da sozinha mas é capacitada para a vaga
Requisitos exigidos pela empresa para o futuro sucessor	Responsabilidade, engajamento, vestir a camisa da empresa	Proativo, busque conhecimento, boa comunicação, que vista a camisa da empresa.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Houve algumas divergências nas respostas dos gestores e da sucessora, como o interesse do sucessor pela empresa, os fundadores veem que a sucessora é interessada tanto, já a sucessora se diz capacitada para a vaga, mas ainda se sente insegura, por saber de todos os desafios que irá enfrentar frente a organização.

Como já foi citado por Bernhoeft (1987) obteve-se concordância nos requisitos exigidos pela organização para o sucessor, percebe-se que os gestores prezam o sentimento de vestir a camisa da empresa, muito mais se o sucessor for membro da família a cobrança se torna maior.

Sabendo da grande importância que um colaborador tem para a organização, algumas perguntas foram relacionadas entre as três amostras para entender cada ponto de vista.

Quadro 4- Gestores X Sucessor X Colaborador

QUESTÕES	GESTORES	SUCESSORA	COLABORADORES
Processo de tomada de decisão	A sucessora tem direito de opinar nas decisões da empresa, mas a decisão final quem toma é o atual gestor	Opina, mas a decisão final é do atual gesto.	Descentralizada, mas todos da gestão opinam.
Processo Sucessório	A empresa, ainda não está em processo de sucessão, mas já está treinando o futuro candidato.	A empresa está em processo de treinamento	Processo natural, distribuição de tarefas.
Desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor	Relacionamento com os clientes, manter o faturamento da empresa.	Conquistar a confiança dos funcionários e fazer com que o faturamento da empresa esteja sempre em crescente.	Manter o equilíbrio entre compras e vendas, redistribuir responsabilidades, confiança dos funcionários, manter o negócio próspero.
Perfil esperado do sucessor	Interessado, conhecimento do processo da empresa.	Conhecimento, interesse, pró-atividade, respeito com as pessoas.	Espírito empreendedor, relações humanas, comprometimento, jogo de cintura, simpatia, lidar com clientes.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

A liderança é a forma de influenciar no comportamento e ideias das pessoas fazendo com que a competência das mesmas seja destacada e fazendo com que o colaborador se sinta motivado (Maximiano, 2004).

Mudanças só começam a quando o colaborador passa a perceber que é preciso. Mesmo que haja um programa de aprendizagem, pode não ter o efeito esperado, caso os funcionários não aceitem que mude (Carvalho, 1999).

Fonte e Leal (2011) mostram que o sucessor precisa ter a aptidão para fazer com que a empresa continue em fazendo com que a empresa esteja sempre em crescimento, sabendo lidar com todas as dificuldades que apareceram.

Diante desses contextos pode-se perceber que a sucessão é uma mudança difícil para os colaboradores, pelos resultados todos sabem o que significa sucessão e que ela irá acontecer de forma natural, isso mostra que a empresa está aos poucos está mudando a cultura organizacional, percebe-se também que os colaboradores vêm de forma clara quais são os desafios do sucessor e mostra que

ele terá dificuldade em conquistar a confiança dos mesmos, mas também com o perfil do líder ideal para a equipe. Sabendo disso, o sucessor tem nas mãos como fazer para conquistar a confiança dos mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade empresas familiares vêm ganhando o mercado nacional de uma forma mais agressiva, isso se dá pelo grande número de famílias trabalhando na gestão dentro da organização. Têm-se vários estudos que comprovam que hoje as empresas familiares não passam da terceira geração, pelo simples motivo de não haver um processo sucessório, planejado e organizado fazendo com que comecem a atuar na gestão das empresas líderes despreparados.

O gestor sempre espera que o futuro sucessor passe a confiança, credibilidade e que conheça todo processo produtivo, por isso o sucessor deve passar por treinamento em todos os setores da organização visualizando todos os problemas da empresa para que obtenha experiência assim passando por todos os níveis hierárquicos até chegar à gerência onde já saberá de todas as dificuldades de uma organização.

Dessa forma, o trabalho procurou identificar os desafios enfrentados na sucessão de uma empresa familiar no distrito de Caravaggio, Nova Veneza/SC. Buscou-se analisar de que forma esses desafios interferem na gestão de sucessão e os conflitos que o processo sucessório causam entre os possíveis herdeiros.

Analisando os objetivos propostos, descobriu-se que a empresa passou por algumas mudanças necessárias como de além de trabalhar no setor de distribuição trabalha como transporte de mercadorias e armazenagem. A empresa conta com um quadro de colaboradores bem pequeno, sete pessoas no total, sendo que três são da família. Ficou visível que ainda não existe um planejamento de sucessão, mas ficou claro que o sucessor que cresceu dentro da organização está sendo treinado por seus sucessores.

Foi proposto neste artigo apresentar a visão da primeira e segunda geração

quase obteve, por meio da pesquisa, os desafios percebidos pelos gestores e a sucessora apresentam algumas considerações iguais, como o conflito que a tomada de decisão gera entre o sucessor e o sucedido, pois quem tem a tomada de decisão é o atual gestor. O estudo mostrou também que a sucessora terá muita dificuldade pela grande cobrança que o gestor exerce sobre ela, bem como desafio de conquistar de vez a confiança do sucessor, pelo mesmo ser muito centralizador. E por fim conquistar a confiança dos colaboradores, cliente e fornecedores.

Também foi possível comparar algumas as respostas dos colaboradores com as dos atuais gestores, sucessor e funcionários, onde nos resultados foram percebidos que as respostas dos gestores e sucessora ficaram muito parecidas, pois pela sucessora trabalhar e desde cedo conhecer o cenário da empresa. Quando comparada as respostas dos colaboradores com os gestores e sucessora, pôde se perceber que a sucessão é vista de por eles como um desafio, quais as mudanças que na opinião dos mesmos o sucessor precisa enfrentar, destaca-se pelos colaboradores que há maior dificuldade sucessora será em conquistar a confiança deles.

Com a proposta, pôde se perceber, mesmo com apenas uma empresa, que as organizações não apresentam planejamento no processo de sucessão e por esse motivo minimizam as possibilidades de a terceira geração. Sugere-se então que as empresas comecem a planejar e treinar seus sucessores desde cedo para que os mesmos aprendam todo o processo de uma organização. Essa sugestão se dá as empresas para todas as empresas que tenham pessoas com laço familiares trabalhando juntos, ou que ainda estão na primeira geração e que pensa em futuramente deixar a gestão para seus herdeiros.

A pesquisa limitou-se exclusivamente em uma empresa no distrito de Caravaggio - Nova Veneza/SC, com o gestor da empresa, sua esposa e sua respectiva sucessora e os quatro colaboradores, avaliando os desafios que serão enfrentados por um possível sucessor.

Conclui-se que o tema é de relevância para profissionais de administração e de gestão e para acadêmicos que buscam especialização e informações mais

profundas a respeito. Bem como entender todo o processo de sucessão e projeta-lo passo a passo, pois a falta de informações causam muitos fracassos nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astrachan, J. H., & Shanker, M.C. (2003). Family business contribution to the US economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), pp.211-9.
- Adachi, P.P. (2006). *Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, M. M. de. (2007). *Introdução a metodologia do trabalho científico*. 8 ed. São Paulo: Atlas.
- Barry, B. (1978). O desenvolvimento da estrutura de organização da empresa familiar. *Idort*, n.551/552, pp.18-30, jan./fev. 1978. São Paulo: IOB Thomson.
- Bernhoeft, R. (1987). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada e sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECON.
- Bezerra, B. de O. (2000). *A profissionalização da empresa familiar*. João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Carvalho, A. V. de. (1999). *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. da. (2007). *Metodologia científica*. 6ed São Paulo: Prentice Hall.
- Costa, A. J. D. (2005). *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba, CMDE/UFPR. Recuperado em 6 abril, 2018, de <http://www.economia.ufpr.br/publica/textos/2005/Armando%20dala%20costa.pdf>.
- Doneley, R.G. (1976). *A empresa familiar*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 2(8).
- Fontes Filho, J. R., & Leal, R. P. C. (Coord.) (2011). *Governança corporativa em empresas familiares*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Fossá, M. I. T. (2003). *Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Freitas, E. C., & Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, 5(3), pp.549-568.

- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, 1 e 2. Califórnia, SAGE Publications.
- Grzeszczeszyn, G., & Machado, H. P. V. (2006). Empreendedorismo e Empresas Familiares: Reflexões sobre a Pesquisa. In: *Anais do IX SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP*, 2006, São Paulo. Administração no Contexto Internacional.
- Kops, D. (2011). *Profissionalismo no cotidiano das organizações*. Recuperado em 24 março, 2018, de http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivosartigos/60_PROFISSIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf.
- Lam, W. (2011). Dancing with two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), pp.508-533.
- Leone, N. (2005). A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, 27(3), pp.84-91.
- Lodi, J. B. (1987). *A empresa familiar*. São Paulo: Editora Bisordi Ltda..
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2006). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ed. São Paulo: Atlas.
- Michel, M. H. (2015). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (1998). *Gestão contemporânea: A arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Oliveira, C. dos S. (2000). *Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano*. São Paulo: Editora LTR, p.122.
- Oliveira, D. de P. R. de. (1999). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2006). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, O. J. (2006). Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. *Revista Integração*, 44, pp.5-15.

- Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO Succession Research: Methodological Bridges over Troubled Waters. **Strategic Management Journal**, Lethbridge, 6(21), pp.625-648, dez.
- PWC. (2016). *A importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma empresa familiar*. Recuperado em 25 fevereiro, 2018, de https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9 ed São Paulo: Prentice Hall.
- SEBRAE. (2016). *No Brasil 90% das empresas são familiares*. Recuperado em 03 agosto, 2017, de http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410
- Selltiz, C. et al. (1965). *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo, Herder.