

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS DE VIDEIRA-SC**

**FAMILY BUSINESS SUCCESSION IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES
(MSES): STUDY IN A FOOD INDUSTRY LOCATED IN VIDEIRA-SC**

Silvia Marina Rigo e Ivanete Schneider Hahn

RESUMO

Este estudo encontra-se motivado nos desafios que as empresas familiares habitualmente enfrentam no quesito do gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Assim, foi proposta a análise do processo sucessório de uma empresa familiar, que atua no setor de alimentos do município de Videira (SC). Para tal, investigou-se o fenômeno junto ao sucessor, ao sucedido e uma colaboradora que participou do processo, por meio de entrevistas em profundidade, conduzidas com o propósito de explorar o tema sob uma abordagem qualitativa. Na análise dos resultados foi possível verificar que o processo ocorreu de forma análoga a outros relatados na literatura, sendo: (1) o processo de sucessão familiar não foi planejado; e (2) o fundador deixou claro que sua preferência no processo de sucessão era seu filho (homem) e a sucessora só pode assumir a empresa uma vez a decisão sucessória teve um caráter espontâneo ou necessário (os filhos homens não quiseram assumir).

Palavras-chave: Empreendedorismo, Sucessão familiar, Estudo de caso.

ABSTRACT

This study is motivated by the challenges that family businesses habitually face in terms of succession management. Thus, it was proposed the analysis of a family business succession process, which operates in the food sector in the municipality of Videira (SC), Brazil. The phenomenon was investigated studying the successor, the founder and a worker who participated in the process, through deep interviews, conducted with the purpose of exploring the subject under a qualitative approach. The results show that the process occurred in a similar way to others reported in the literature, being: (1) the family business succession process was not planned; and (2) the founder made clear that his preference in the process of succession was his son (man) and the successor (woman) could only assume the company once the succession decision had a spontaneous or necessary character (the sons did not want to assume).

Keywords: Entrepreneur, Family Business Succession, Study Case.

1 INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), no Brasil, são alvo de diversas pesquisas, que buscam levantar fatores relacionados à sua capacidade de inovação (HILLEN; MACHADO, 2015; PACHECO; GOMES, 2016), avaliação de desempenho (CARDOSO; GUIMARÃES, 2014), internacionalização (ALCANTARA et al., 2015) e orientação internacional (MACHADO; NIQUE; FEHSE, 2016), entre outros. O movimento de estudo da gestão e sucessão em MPMEs, contudo, pouco vem sendo investigado em estudos recentes.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP) mostram que 99% das empresas brasileiras são classificadas como MPMEs (SEBRAE, 2017), as quais, proporcionam 56% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2006). O enquadramento no porte de MPMEs se dá em função do número de empregados ou faturamento, conforme a Lei Complementar nº 155 de 27 de outubro de 2016, sendo considerada microempresa a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada que aufera (no ano-calendário) receita bruta de até R\$360.000,00, caso a receita seja superior a mencionada, anteriormente, até R\$4.800.000,00 a empresa passa a ser empresa de pequeno porte.

Ainda, nesse universo nacional, é possível identificar que grande parte das empresas são caracterizadas como familiares, mais precisamente, 90% das empresas Brasileiras. Examinando o número de empregos diretos gerados, que são 2 milhões, e a participação no PIB (Produto Interno Bruto), 12% do segmento de agronegócios, 34% da indústria e 54% dos serviços é indiscutível o papel que estas empresas exercem sobre o desenvolvimento econômico e social do país (FOLHA DE LONDRINA, 2005).

À vista disso, não se pode deixar de lado a importância de estudar as empresas familiares e sua perpetuação no mercado. Um dos desafios habitualmente enfrentados pelas empresas familiares está no quesito do gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa (HUNGER et al. 2016). A longevidade das empresas familiares depende, principalmente, do êxito no processo sucessório.

No Brasil é grande a preocupação com a taxa de mortalidade das empresas familiares, pois apenas 30% das empresas chegam a segunda geração e somente 5% conseguem passar para a terceira geração, ou seja, 70% das empresas não sobrevivem para transpor a gestão de seu fundador (FOLHA DE LONDRINA, 2005). Deste modo, o presente artigo tem como base as empresas familiares e o processo de sucessão entre as gerações e buscou atender ao objetivo de estudar o processo de sucessão familiar em uma empresa que atua no setor de alimentos do município de Videira (SC). Para atingir o objetivo desejado investigou-se o fenômeno junto ao sucessor, ao sucedido e aos colaboradores que participaram do processo, os fatores que nortearam e orientaram a sucessão e a percepção individual dos envolvidos.

Além desta introdução, a apresentação deste trabalho é composta por: fundamentação teórica com os conceitos que conduziram o estudo, metodologia que orientou a pesquisa de campo; análise dos resultados e, finalmente, considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresas Familiares

Empresa familiar é a empresa controlada por uma família que exerce funções administrativas há, pelo menos, duas gerações. Essa sucessão na gestão está atrelada aos laços familiares. A função ocupada na empresa é determinante para a influência do membro no seio familiar. Além disso os valores e tradições familiares são transferidos para a empresa, a qual, é uma extensão da família (DONNELLEY, 1967). O conceito de empresa familiar trabalhado por

Lodi (1998) invoca a figura do fator hereditário como decisivo para deter o controle e gestão da empresa ratificando a concepção de Donnelley (1967), também, na questão do compartilhamento dos valores familiares e empresariais. Caracterizações atuais de empresas familiares ampliam os ensinamentos de Donnelley (1967) e Lodi (1998), destacando a inovação que as gerações sucessoras trazem ao negócio, de modo a melhorar a chance de sobrevivência da empresa frente as mudanças ocorridas ao longo dos anos (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2015).

Oliveira (1999, p. 23) afirma que “a realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo”. Peculiaridades das empresas familiares brasileiras, como comportamentos empresariais fortemente influenciados pela afetividade; dificuldades em separar o racional do emocional; altas expectativas em relação a fidelidade e dedicação (vestir a camisa da empresa); valorização do tempo de serviço e habilidades políticas superando até mesmo a competência e a capacidade administrativa; flexibilidade de adaptação a diversas situações; criatividade voltada para a inovação e o famoso “jeitinho” que busca soluções para um problema específico por meios alternativos, mesmo que em desacordo com as regras – são elencados nos estudos (BERNHOEFT, 1987, p. 31; PEÇANHA; OLIVEIRA, 2015, p. 129).

Uma vantagem percebida por empresas familiares é a qualidade que é uma consequência do fato de o nome da família estar estritamente ligado a empresa aos produtos ou serviços oferecidos (OLIVEIRA, 1999, p. 21). Em contrapartida, o momento de sucessão apresenta-se como um grande desafio à sobrevivência da empresa.

2.2 Sucessão Familiar

Considerando os conceitos de Donnelley (1967) e Lodi (1998) uma empresa só pode ser considerada familiar quando passa para a segunda geração. Isso, por si, já demonstraria a importância do processo sucessório nas empresas familiares. Mas a questão vai muito além da simples, caracterização. Oliveira (1999, p. 24) explica que o processo sucessório é “um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida” (OLIVEIRA, 1999, p. 24).

Mesmo diante de tamanha importância muitos fundadores não planejam a sua sucessão gerando dificuldades no processo (SCHEFFER, 1995). Os valores familiares, o perfil e a expectativa de vida dos envolvidos na gestão da empresa são fatores consideráveis para iniciar o planejamento da sucessão familiar (OLIVEIRA, 1999). Nesse contexto, Bernhoeft (1987) pontua a conveniência em fazer a sucessão do comando em um momento de estabilidade organizacional, pois um clima positivo oportuniza a condução do processo de forma tranquila e adequada. Isso não significa que o sucedido deva protelar a sucessão sob a alegação de aguardar um estágio de plenitude total.

O mesmo autor (1987) sugere que o processo de sucessão é bastante complexo pois envolve questões lógicas e afetivas, assim é essencial seguir uma série de atividades programadas, nas quais envolvidos devem saber, exatamente, a sua importância para a continuidade do negócio. Nesse planejamento o sucedido e o sucessor são os atores principais.

O sucedido, em empresas que estão entrando na segunda geração, é o fundador, o qual construiu sua empresa e reputação com muita dedicação e trabalho (LODI, 1998, p. 12). O grande envolvimento afetivo com a empresa dificulta o afastamento do fundador que vive em torno do seu empreendimento que, muitas vezes, é a razão do ser viver. Acreditar, confiar que outra pessoa com perfil diferente, possa dar continuidade ao negócio, também, é um dificultante (OLIVEIRA, 1999). Após reconhecer a necessidade da sucessão o fundador também é levado a aceitar que o herdeiro não deseja ser sucessor e esse é um direito que o deve respeitado.

Na versão oposta, havendo mais de um candidato ao cargo, a escolha compreende disputas de poder que ultrapassam a empresa e entram no seio familiar. O papel do pioneiro que precisa escolher seu herdeiro sucessor é trazer o assunto para dentro de casa e legitimar seu juízo por meio de argumentos que demonstrem a todos que as atitudes do escolhido afirmam sua decisão (LODI, 1998). Scheffer (1995) ordenou os fatores determinantes das dificuldades do processo sucessório, conforme apresentado no Quadro 1.

O sucedido precisa pensar nas pessoas (colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade) de modo que estes não se tornem resistentes ao novo dirigente ou apresentem preconceitos quanto a competência e habilidade do escolhido. Outro ponto que merece destaque é o temor que o pioneiro tem de o seu sucessor dilapidar o patrimônio deixado (BERNHOEFT, 1987). Assim, tem-se um cenário bastante duro para o sucedido que precisa lidar com o seu ego, ao mesmo tempo, criar um ambiente receptivo e treinar o escolhido para o novo cargo e para os desafios que se apresentarem.

Quadro 1 – Fatores determinantes no Processo de Sucessão

Ordem	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Lacunas na capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> • Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa • Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade • Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor • Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor • Conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido
2º	Interferências do relacionamento familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre familiares pela posse do controle família • Pouca distinção entre interesses da empresa e da família • Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório • Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado • Escolha do sucessor entre possíveis candidatos • Insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade
3º	Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria • Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor • Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder • Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido
4º	Restrições à profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca busca de ajuda externa • Pouca aceitação à profissionalização da empresa
5º	Posicionamento dos funcionários mais antigos	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos
6º	Interesse em manter o vínculo familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca valorização à formação profissional na empresa • Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família

Fonte: Scheffer (1995)

Inicialmente, o sucessor deve gostar do negócio da família e conhecer a linha ideológica na qual a empresa sempre operou que como sabe-se deve ser um valor já exercido na própria família. Nesse momento, é preciso conquistar o espaço na empresa e a confiança dos colaboradores para que estes cofiem no novo estilo de trabalho (BERNHOEFT, 1999; LODI, 1998). Para os mesmos autores, o perfil do sucessor é diferente do fundador, ele deve respeitar o que existe com o olhar para o futuro, melhorando, modernizando, adequando a administração para a nova realidade. Comumente a formação acadêmica do sucessor é maior o que não significa que o aprendizado dentro da empresa seja dispensado ou que tudo precise ser revolucionado, acompanhar o processo decisório durante a transição é indispensável. O escolhido deve se preparar e ser preparado para a assumir comando. Nesse sentido, Scheffer

(1995) ordenou as ações preventivas sugeridas como facilitadores do processo sucessório, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores determinantes às Ações Preventivas

Ordem	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Preparação do sucedido para o processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de atualização gerencial por parte do sucedido • Conscientização do sucedido sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão • Contratação de consultor externo • Maior dedicação do sucedido para planejar sua aposentadoria • Criação de um conselho administrativo na empresa
2º	Necessidade de profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de critérios para admissão e promoção de parentes • Criação de pequenos negócios ou filiais para o desenvolvimento dos herdeiros • Preparação do sucessor através de estágios fora da empresa • Integração de profissional na direção da empresa (não necessariamente membro da família) • Reuniões familiares formais para a discussão de questões de interesse da família
3º	Capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa • Estímulo à formação gerencial do sucessor • Início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais • Desenvolvimento de condições de liderança do sucessor
4º	Envolvimento da família no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo franco na família sobre as condições atual e futura dos herdeiros • Participação da família no planejamento do processo sucessório
5º	Crítérios do processo sucessório	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de limite de idade para os executivos na empresa • Fixação de critérios para a escolha do sucessor
6º	Assessoramento da equipe interna da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as necessidades do período • Assessoramento ao sucessor por executivo experiente

Fonte: Scheffer (1995)

A esse respeito, Lodi (1998) completa manifestando a importância de uma experiência anterior e externa a empresa herdada. A bagagem de outros empregos agrega conhecimento de diferentes práticas administrativas, senso crítico, respeito hierárquico e não expõem aos subordinados erros e aprendizados básicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de investigar os aspectos que influenciaram o processo sucessório em empresas familiares do ramo alimentício do município de Videira-SC, foi organizada uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório. Gil (2008) explica que as pesquisas exploratórias são conduzidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato.

Utilizou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso, o qual de acordo com Yin (2001) é uma das principais opções de investigação “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A opção pela empresa estudada baseou-se em três condições fundamentais: a) ter passado pelo processo de sucessão; b) pertencer a um segmento do ramo alimentício ligado a agroindústria (industrialização de aves e suínos) que é a principal fonte de renda da região na

qual o município localiza-se; e c) e acessibilidade, uma vez em que é necessário que a empresa esteja disposta a abrir informações sobre seu processo de sucessão.

Sucessão familiar é um assunto delicado, haja vista que trata de assuntos familiares e pode gerar desconforto aos entrevistados. Por este motivo, a adequada seleção da empresa participante foi fundamental, para que os achados da pesquisa se tornassem relevantes academicamente, bem como, para a gestão das empresas familiares. A empresa exerce atividades vinculadas a indústria alimentícia, atuando na fabricação de produtos de carne. Fundada formalmente no ano de 1986 (embora atuassem desde 1984) possui uma diversificada gama de produtos derivados de carne suína, sendo: cortes suínos, linguiças, bacon, torresmos e kits feijoados os produtos com maior demanda. A produção atende a grande parte do mercado estadual, distribuídos em estabelecimentos como supermercados, mercearias e padarias. Essa é a primeira sucessão que está acontecendo na empresa, sendo que o processo está em fase final.

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista com indagações norteadoras (vide Quadro 3). Conforme postulado Yin (2001) a forma de analisar a validade dos resultados de um estudo de caso é mensurada por meio de categorias que devem ter fundamentação teórica. Seguindo esta perspectiva e para facilitar a compreensão dos resultados, foram adotadas, com adequações, as categorias de análise de Batista et al. (2015).

Foram entrevistados individualmente: o sucedido, a sucessora e uma colaboradora que trabalha há mais de 13 anos na empresa e acompanhou todo o processo de transição do comando. Os três entrevistados foram inquiridos para verificar sua percepção do processo e posterior confrontação das respostas na tentativa de chegar a uma descrição real do processo de sucessão familiar ocorrido na empresa. As entrevistas foram realizadas de forma presencial na sede da empresa, gravadas com duração total de, aproximadamente, 70 minutos e posteriormente transcritas para codificação e análise.

A técnica de análise de conteúdo examina a percepção dos diferentes atores envolvidos na empresa de frente às categorias de análise definidas (de acordo com Quadro 3). Buscou-se, no processo de análise não emitir juízos quanto à condução do processo, apenas ilustrou-se a forma como a empresa enfrentou o processo de sucessão familiar.

Quadro 3 – Questões norteadoras da entrevista

Categorias	Questões norteadoras da entrevista
Perfil da Empresa	História da empresa? Região de abrangência? Número de funcionários? Escolaridade dos funcionários? A empresa busca orientação externa? Esta é a primeira sucessão da empresa? Qual é a forma de constituição da família?
Característica do Fundador	Quais as características do fundador da empresa?
Processo Sucessório	Como ocorreu o processo sucessório na empresa?
Sucessor	Qual foi o critério de escolha para o sucessor? Características do sucessor? Qual a escolaridade do sucesso?
Próximo Processo Sucessório	Você espera que seus filhos/netos deem continuidade ao negócio da família?

Fonte: Adaptado de Batista et al. (2015)

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A empresa atua na fabricação de produtos embutidos e derivados suínos para aproveitamento total da carcaça. Contando com dez funcionários no setor de produção, dois sócios (o fundador e a sucessora (filha)) que trabalha no setor administrativo. Apenas a

sucessora possui curso superior, alguns funcionários possuem o nível médio completo e outros apenas o ensino fundamental.

Com relação a capacitação, treinamento e ajuda externa o sucedido e funcionária afirmam que semestralmente é ofertado o curso de boas práticas de fabricação cuja realização é exigida pelo órgão de inspeção (a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina - Cidasc) e os novos funcionários recebem treinamento na própria empresa com os colaboradores mais experientes. A sucessora aponta, além desses acima, que possui parcerias com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) que, por intermédio de suas ramificações, proporciona cursos na área de gestão.

O modelo de inspeção no qual a indústria está enquadrada (SIE-Sistema de Inspeção Estadual) permite a comercialização dos produtos em todo o estado de Santa Catarina. No entanto, por meio de representantes, sem vínculo empregatício, a produção é distribuída ao mercado consumidor do oeste, planalto, planalto norte e capital do estado.

Após 31 anos de sua fundação a empresa passa pela primeira sucessão familiar em sua direção. A família é constituída pelo fundador e esposa, três filhos, a sucessora filha mais velha, um filho de 28 anos e a caçula de 16 anos.

4.2 Características do fundador

Aos 24 anos o fundador da empresa foi motivado a empreender por seu desejo de ser proprietário de um negócio, já que vem de uma família humilde que sempre atuou no meio rural. Além disso, a necessidade de auferir uma renda maior para proporcionar conforto a sua família foi determinante. Com conhecimento na área de produção, por possuir experiência como empregado em empresas de abate e processamento de carnes e açougue de mercado, junto a um sócio iniciou a empresa fabricando embutidos e abatendo suínos em uma instalação alugada. Após alguns anos a sociedade foi rompida. Trabalhando com sua esposa e três funcionários a empresa mudou-se para uma sede própria entrando em uma fase de expansão.

O fundador afirma que possuía vasto conhecimento prático na parte produtiva, porém não possuía conhecimento em gestão e enfrentou dificuldades para gerir seu negócio, o que com o tempo foi aprendendo. A sociedade foi rompida por incompatibilidade de interesses gerando instabilidade ao negócio devido a divisão das partes.

Outra dificuldade enfrentada foi o fato da esposa também trabalhar na empresa, o que aliado com a questão financeira precária, haja vista que não havia capital disponível para ser investido e a família dependia da empresa para a sobrevivência. Quanto as características do fundador as respostas foram análogas e podem ser sintetizadas em: calmo, humilde, realista, conservador e trabalhador.

Por ter orientação patriarcal típica da cultura italiana e alemã, povos colonizadores da região, o fundador aspirava ser sucedido pelo filho homem. Outra motivação para este pensamento é o fato de não saber a qual família a filha mulher pertenceria ao se casar, e como na sua cultura o marido é quem rege a casa isso gerava insegurança quanto a sucessão por uma filha mulher. Contudo, o desejo do sucedido em ter seu filho homem no comando da empresa não foi concretizado por este não demonstrar interesse na empresa da família, assim por conveniência e necessidade a filha assumiu o controle dos negócios sem rivalidades e com o consenso familiar.

4.3 Características da sucessora

A sucessora possui 32 anos, é casada, mãe de dois filhos. Formou-se em *design* pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC Campus Videira em 2008 e após entrar

na empresa, especializou-se em Engenharia e Gestão de Empresas pela Universidade Regional de Blumenau – FURB no ano de 2012.

As características da sucessora descritas pelo sucedido são: profissional, visionária, guerreira, autoritária, responsável e pontual. A colaboradora destacou a garra, disposição ou prontidão em ajudar ou resolver algum problema e a empatia como qualidades, e levantou como desafios o autoritarismo e a procrastinação de atividades simples.

4.4 O processo sucessório

A categoria relativa a análise do processo sucessório foi a que gerou as revelações mais significativas e algumas divergências nos relatos. O sucedido, até por uma questão cultural, esperava que seu sucessor fosse o filho homem, que, no entanto, não se interessou em entrar no negócio da família. A filha mulher teve liberdade em seguir a profissão que desejou (formou-se em Design e trabalhou em outras empresas antes de vir para a empresa da família).

Mesmo sendo um desejo do fundador que sua empresa tivesse continuação na família, ele não interferiu na decisão dos filhos, até que duas situações determinaram a entrada da filha na empresa. Primeiro, a área de produção precisava de mais um colaborador e a sucessora estava desempregada, assim, o fundador decidiu convidá-la para trabalhar na empresa como funcionária da produção. Segundo, as imposições legais e a necessidade do uso de nota fiscal eletrônica e a confecção de relatórios de produção se tornaram exigências que o fundador não possuía conhecimentos para atender. Partindo disso e com o conhecimento do processo produtivo a filha passou a ser sócia da empresa e assumiu o comando.

Por ter acompanhado o trabalho da sucessora em todos os momentos, o sucedido afirma ter tranquilidade quanto as decisões por ela tomadas. Ele sustenta ainda que não viu nenhuma rejeição ou resistência, tanto na família quanto nos empregados, em serem chefiados pela sucessora. A personalidade mais empreendedora e arrojada da filha resultou em uma notável evolução da empresa, exalta o sucedido.

Para a sucessora sua entrada na empresa foi conveniente já que estava precisando de emprego e sua ascensão ocorreu por necessidade da empresa. O desejo do pai em começar a se afastar da empresa foi decisivo para que ela virasse a sucessora, mesmo ele, ainda, trabalhando na empresa. Muitas vezes por insegurança e respeito os assuntos são discutidos em família, mas a palavra final, na atualidade, é da sucessora. A sucessora relata ter enfrentando resistência de alguns empregados em ver ela como chefe e, principalmente, dos representantes que no início não aceitavam e a respeitavam como profissional, o que era inflamado pelo fato de ela ser mulher. Do ponto de vista da colaboradora a entrada da sucessora no comando da empresa foi somente para a melhor, pois ela notou um grande crescimento na produtividade e na empresa, além da modernização da área produtiva.

Verifica-se que, o processo sucessório não foi planejado pelo fundador. Aconteceu por questões não controláveis do ambiente, pela necessidade de adequação da empresa, e pela disponibilidade da sucessora.

Conforme Barreto; Leone e Angeloni (2015 p. 302) “a empresa familiar nasce com vocação de continuidade” e isso é evidenciado nas respostas do sucessor e sucedido. Ambos gostariam que seus filhos entrassem no negócio da família e dessem continuidade a ele. No entanto, segundo os gestores, essa é uma decisão que não é deles e seus filhos devem seguir a profissão que desejarem.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Neste estudo foi proposta a análise do processo sucessório de uma empresa familiar, que atua no setor de alimentos do município de Videira (SC). Para tal, investigou-se o fenômeno

junto ao sucessor, ao sucedido e uma colaboradora que participou do processo. Na análise dos resultados foi possível verificar três complementos a literatura, que também servem como recomendações gerenciais.

A primeira questão está relacionada tradição de filho homem ser o sucessor natural em uma empresa. No caso analisado, o sucedido deixou claro que sua preferência no processo de sucessão era seu filho (homem). Isso demonstra que, mesmo que a participação das mulheres no mercado de trabalho tenha crescido significativamente nos últimos anos, ainda não há uma legitimidade e tradição na assunção de cargos de gestão nas empresas, especialmente familiares. Esse resultado, de certo modo, é ratificado pelos achados de Eloi, Claro e Costa (2016), que sustenta que as mulheres continuam a enfrentar muitas barreiras para ingressarem no mundo do trabalho de forma mais equitativa. Estes autores também levantaram, que é comum as mulheres serem escolhidas como sucessoras em empresas familiares (contrariando a tradição de repasse do comando aos homens) quando a decisão sucessória tem um caráter espontâneo ou necessário – como foi o caso deste estudo de caso.

A segunda questão que pode ser levantada a partir dos resultados desse estudo, é o não planejamento da sucessão. Esta questão já foi levantada em outras pesquisas (BATISTA et al., 2015) – que inferem que o despreparo do processo sucessório pode acabar pondo em risco a estabilidade da empresa, ao deixar tanto a empresa quanto a família, vulneráveis. Nesse sentido, volta-se a chamar atenção das empresas para o planejamento da sucessão, que é um processo que requer cuidado e pode levar alguns anos (PETRY; NASCIMENTO, 2009). Verificou-se, como ponto positivo da sucessão exposta neste artigo, que essa ocorreu com o fundador vivo.

A terceira questão, passível de ser levantada, a partir das análises, é a inferência da escolaridade dos empreendedores (seja fundador ou sucessor). Parece haver algumas convergências nos perfis de sucessores e sucedidos em diversas pesquisas, que assim como esta, mostram que os sucessores costumam possuir mais escolaridade. Neste ponto, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas, que busquem compreender como ela pode interferir na sucessão e gestão das empresas familiares.

6 CONCLUSÕES

A condução desta pesquisa permitiu concluir que no caso analisado, a sucessão familiar não foi planejada, sendo que aconteceu por uma necessidade da sucessora de obter um emprego e da necessidade da empresa de ter mais força de trabalho na produção. De modo geral, considerando os relatos dos entrevistados, verifica-se que mesmo não planejada, não houve grandes problemas neste processo, passíveis, por exemplo, de gerar problemas para a empresa ou ainda, para o relacionamento intrafamiliar.

Evidente que, essa experiência não deve ser tomada como base de sucesso em um processo decisório, justamente porque em sua essência ela foi reativa e não pró-ativa. O fundador teve a confiança de se afastar aos poucos da empresa, pois a sucessora mostrou trabalho e as características necessárias para que a empresa se perpetuasse no mercado.

Finalmente, cabe levantar que, mesmo com estudos sobre o processo de sucessão em empresas familiares ser um conteúdo bastante discutido, na prática, ainda há diversas lacunas que dificultam os processos, que tornam esses traumáticos para as famílias ou onerosos para as empresas.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, J. N.; CALEGARIO, C. L. L.; CARNEIRO, J. M. T.; BUCHBINDER, F. Fatores Determinantes da Utilização de Programas de Apoio à Exportação: Evidências de

PMEs do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 3, p. 114-132, 2015.

BARRETO, L.K.S; LEONE, N.M.C.P.G.; ANGELONI, M.T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. RACE: **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, jan./abr. 2015.

BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares: um Estudo Feito em Empresas Familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 62-86, 2015.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.

CARDOSO, M. V.; GUIMARÃES, R. G. Modelo de avaliação de desempenho para PMEs de desenvolvimento de videojogos e animação. **Reuna**, v. 19, n. 5, p. 137-160, 2014.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. **Revista Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, jun. 1967.

ELOI, C. B. G.; CLARO, J. A. C. D. S.; COSTA, L. V. A Passagem do Bastão para Herdeiras: O caso de uma Empresa da região do Grande ABC Paulista em Fase de Preparação para a Sucessão Familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 2016.

FOLHA DE LONDRINA. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> > Acesso em 11 de maio de 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILLEN, C.; MACHADO, H. P. V. Capacidade de Inovação em PMEs do Segmento Industrial de Confecções. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 76-98, 2015.

HUNGER, V. B.; SILVA, S. E. P.; PIRES, W. L. R.; BRESSAN, I. Os Desafios na Sucessão Familiar: A Transcrição do Conhecimento Empresarial às Novas Gerações. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, IX, **Anais...** Passo Fundo/RS, UPF, mar/2016.

LODI, J.B. **A Empresa Familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, F. B. International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. **Revista de Administração**, v. 51, n. 3, 2016.

OLIVEIRA, D. P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PACHECO, L. M.; GOMES, E. J. Modelos de gestão da inovação em uma perspectiva comparada: contribuição para aplicação em pequenas e médias empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 1, p. 63-79, 2016.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **Revista NAVUS**, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 49, p.109 - 125, 2009.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE. **Onde Estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2006. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Ufs/SP/Pesquisas/resultado_mpe_brasil.pdf > Acesso em 11 de maio de 2017.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acesso em 11 de maio de 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.