



SUCESSÃO E CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Gabriel Henrique Gonçalves dos Reis

Larissa Carolina Nogueira

Marcio Lobosque Senna Neves

Clodoaldo Fabrício José Lacerda

RESUMO

A verificação dos dados históricos das empresas familiares revela uma série de desafios em sua administração e na continuidade de suas operações, ao mesmo tempo em que fica claro que o principal desafio enfrentado pelos fundadores está relacionado ao processo de sucessão de seus diretores e executivos, pois bem como o modelo de gestão que adotaram. Muitos estudos foram realizados nas últimas décadas envolvendo empresas familiares, gerando uma variedade de ideias, processos e sugestões administrativas. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi descrever as principais dificuldades encontradas pelos gestores durante o processo de sucessão em empresas familiares, bem como descrever as características das empresas familiares em relação à sua estrutura organizacional, processos, planejamento estratégico, e processo de sucessão. Com base nos dados coletados e pelas análises feitas, os resultados mostraram preparo dos sócios para sucessão e o êxito alcançado.

Palavras-chave: Sucessão. Conflitos. Empresas Familiares.

Gabriel Henrique Gonçalves dos Reis - Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – gabriel.hgr@hotmail.com

Larissa Carolina Nogueira - Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – lnooogueira@hotmail.com

Clodoaldo Fabrício José Lacerda – Mestre em Administração e professor do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – clodoaldolacerda@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa contém um estudo sobre a gestão empresarial em organizações familiares com enfoque em sucessões e conflitos.

As empresas familiares são a forma dominante de negócios no mundo. Ocupam grande parte da nossa paisagem económica e social. Em uma economia capitalista, a maioria das empresas iniciam com as ideias, compromissos e investimentos de empreendedores individuais e seus parentes.

Uma abordagem técnica, conhecimento e informação capazes de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo da gestão são fundamentais quando se considera a importância das organizações familiares. É inegável que a profissionalização seja inevitável no ambiente de alta competição atualmente (RICCA, 2007). Clientes, familiares, colaboradores, sucessores e fundadores são apenas alguns dos agentes envolvidos neste processo. Essa diversidade cria muitas situações e opções para sua realização.

Acredita-se que há muito menos tendência para o progenitor seguir os passos de seus pais. Para Floriani e Rodrigues (2000), começam a surgir complicações nas empresas familiares quando o bastão da empresa precisa ser entregue a um sucessor. Isso se deve a algumas circunstâncias imprevistas e indesejadas, como doenças impeditivas (parciais ou totais, temporárias ou permanentes) ou mesmo morte que não podem antecipar o referido momento de sucessão. A sucessão em empresas familiares é um assunto importante a ser discutido e na maioria das vezes não é algo que está implícito na cabeça dos proprietários, pois nunca vivenciaram esse tipo de situação, fazendo com que isso seja introduzido pelas novas gerações.

Na prática, apesar da confiança entre as pessoas envolvidas, pode haver algum conflito interno sobre o processo, a gestão, a dinâmica

e até mesmo a relação pessoal entre pais e filhos, levando a um aprendizado que pode servir como vantagem competitiva. No entanto, cerca de 70% dos empreendimentos familiares existentes no mundo não resistem à morte do fundador (SOARES, MACHADO e MAROCCO, 1997). Nesse contexto, o processo de sucessão é importante para se manter competitivo ao longo do tempo.

Esse tema tem exigido, em um mundo cada vez mais complexo, decisões pautadas na troca de experiências a fim de realmente garantir, não apenas em termos de patrimônio, mas também em termos de continuidade, o desenvolvimento empresarial (RENATO BERNHOEFT e MIGUEL GALLO, 2003). Por isso, este estudo busca responder a seguinte pergunta de: Como o processo de sucessão em uma empresa familiar pode afetar a sua gestão gerando ou não conflito?

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar de que maneiras o processo de sucessão em uma empresa familiar pode impactar a sua gestão. Mais especificadamente, pretende - se: a) Conceituar empresa familiar; b) Apresentar os tipos de empresa familiar; c) Destacar a importância desse tipo de empresa no mercado; d) Definir conflitos e evidenciar seu processo de formação com seus tipos; e) Evidenciar a importância da Gestão de conflitos nas empresas e f) Definir e caracterizar processo sucessório e suas etapas.

Diante disso, Ventura (1993) identifica processos de negócios mal planejados e executados como o principal motivo da curta vida útil das empresas familiares. Esse é um dos fatores que sustenta o estudo do processo sucessório das empresas familiares. É fundamental entender como esse processo funciona e desenvolver uma gestão de conflitos estratégica para essa etapa crítica do ciclo de vida da organização.

O artigo irá abordar a seguir os conceitos de empresa familiar, e processo de sucessão e seus desafios. As conclusões apresentadas visam à contribuição para o aprimoramento do tema. Por meio de um estudo de caso, iremos de forma descritiva e qualitativa, esclarecer de maneira abrangente o assunto abordado, com o objetivo de identificar as características e variáveis associadas ao fenômeno em estudo, utilizado

o procedimento de coleta primária, onde buscamos os dados em campo, no local onde o fato ocorreu utilizando como instrumento de coleta o questionário estruturado, com o propósito de traduzir os objetivos da pesquisa em perguntas claras e objetivas.

Para a realização desse trabalho, além do uso de pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico, se pretende realizar um estudo de caso. Para o estudo de caso incluirá um referencial teórico abordando os conceitos e características das empresas familiares, bem como uma análise crítica da sucessão neste tipo de negócio, além de informar a história da empresa em estudo e uma análise comparativa com base nos dados coletados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Observando o cenário do tema exposto, identifica-se uma revisão literária sobre o estudo, ou seja, conceitos e características de empresas familiares e por fim, sucessão nesse tipo de empresa.

2.1 Uma abordagem técnica e conceitual sobre empresas familiares

Considera-se uma empresa familiar um empreendimento em que os donos e funcionários do negócio fazem parte de uma mesma família. Inicialmente, foi aceito como conceito básico de empresa familiar por Moreira Júnior (1999), ao definir uma empresa familiar, tratando-se de uma organização na qual a gestão administrativa e financeira, bem como a propriedade, é controlada, em grande parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família, principalmente os diretores, participam a força de trabalho. Desta maneira, entende-se que as lideranças são sempre exercidas por membros da família, que são totais detentores de poder e tomadores de decisão.

Para Bernhoeft (1989), é "importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios". Por

isso, neste tipo de organização, designar pessoas dentro das funções corretas é primordial.

Aceita-se que esses tipos de empresas possuem capital aberto ou fechado e o controle administrativo e financeiro é feito por familiares. De acordo com Gaj (1990, p.182) o conceito de empresa familiar se define como “aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”. Desta forma, entende-se que o processo de sucessão é uma etapa importante no ciclo de vida das empresas familiares.

Empresas familiares contém alguns tipos de atributos que as tornam únicas, segundo Leone (2005), a noção de empresa familiar reúne três grandes níveis: i) ao nível da propriedade, o controle da empresa está nas mãos de uma família que possui ou controla a maioria dos ativos da empresa; ii) ao nível da administração, os cargos de chefia da empresa são ocupados por familiares; iii) ao nível da sucessão, a segunda geração assume os cargos deixados vagos pela primeira. Desse modo, esse tipo de organização contém um certo tipo de cultura familiar em cada nível primordial, assim como foi abordado por Leone.

Em adição, podemos notar que existem vários tipos de organizações de cunho familiar, podemos observar então as suas características.

A organização familiar é um empreendimento pertencente a uma ou mais famílias, deste modo se faz com que a tomada de decisões seja centralizada, as decisões sejam baseadas na emoção e não na lógica e que a resolução de conflitos se torne cada vez mais difícil. (CARVALHO; MATOS; JÚNIOR, 2021.)

A maioria das empresas familiares tem o proprietário como principal gestor e administrador, o que pode gerar vários problemas de administração. (FREITAS; BARTH, 2011, p.5)

Uma das características mais fortes na cultura familiar é o afeto. Dito isso, Gonçalves (2012) afirma que existe um forte vínculo afetivo entre os membros da família, e que é comum a contratação de familiares,

seja por motivos de confiança ou solidariedade. Desse modo, compreende-se que um familiar despreparado ocupando um cargo de confiança, possa trazer grandes riscos afetando diretamente nos resultados da empresa.

As características e a forma organizacional de uma empresa familiar são configuradas de acordo com interesses comuns, tanto em termos de estratégia (filosofia empresarial, políticas, objetivos e metas estabelecidas) quanto em relação ao propósito da família. Quando os proprietários percebem que a gestão deve ser especializada, geralmente são bem-sucedidos. (RICCA, 1993).

Entende-se que esse tipo de organização possui várias características em seu DNA desde seu início. Segundo Valério (2015) os cinco principais aspectos são:

Quadro 1: Aspectos principais das empresas familiares

Item	Aspectos	Características
I	Preocupação com a perenidade	Uma forte característica das empresas familiares é o foco na longevidade. Essa preocupação surge da crença dos fundadores em construir empresas e incentivar valores que são passados de geração em geração.
II	Desejo Familiar em estar na gestão da empresa	As empresas familiares têm uma forte preferência por colocar seus descendentes em cargos de gestão corporativa. Muitas vezes, esse desejo não é respaldado por avaliação técnica e ajuste prévio adequado.

III	Tolerância com baixos resultados	Na maioria dos casos, as empresas familiares são mais tolerantes ao baixo desempenho. Muitas vezes, quando um membro da família é responsável por uma determinada área ou unidade de negócios e apresenta baixo desempenho, podem surgir conflitos quando o desempenho é questionado. Portanto, o baixo desempenho geralmente é "tolerável".
IV	Expectativa com os retornos de investimento	No longo prazo, as empresas familiares tendem a vislumbrar um horizonte de tempo mais longo para o "desempenho" e o retorno do investimento. Geralmente são feitos investimentos, cujos retornos serão colhidos pelas gerações futuras.
V	Emoção X Razão	Esta função é muito comum. O desafio aqui é distinguir entre questões familiares e questões de gestão. Ao analisar os aspectos acima, percebe-se que as empresas de cunho familiar, na maioria dos casos, vivem certos dilemas como a emoção, afeto, confiança, razão e desejo, fazendo com que os conflitos sejam criados de forma natural. Dessa forma, podemos evidenciar que os conflitos surgem naturalmente, quando passados pelo processo de sucessão dentro de uma organização.

Fonte: <https://empreendedor.com.br/noticia/confira-as-caracteristicas-exclusivas-de-uma-empresa-familiar/>.

Segundo o quadro acima, os principais aspectos das empresas familiares na visão do autor são subdivididos em 5 aspectos, cada um com uma característica diferente, sendo assim, iremos abordar no

seguinte tópico o impacto do processo sucessório em uma empresa, tornando evidente os tópicos abordados no quadro exposto.

2.2 Análise crítica da sucessão em Empresas Familiares

Considera-se que a sucessão familiar é o processo de transferência do controle de empresa. Leone (1992, p.12) afirma que a sucessão é o processo de transferência de poder e riqueza da geração atual de líderes para a próxima geração.

A continuidade do comando familiar na empresa, o processo decisório ágil e a flexibilidade de implementação das ações, evidenciam que ter no sucedimento pessoas com interesse em otimizar os resultados atuais e futuros da empresa, são vantagens oriundas da sucessão familiar (OLIVEIRA, 1999).

Entende-se que o processo sucessório é um momento em que o rumo da empresa muda, segundo Bernhoeft (1989) se a imagem ideal de um sucessor for lançada sem definir critérios objetivos, estimula-se a competição entre os candidatos, gerando conflitos e disputas de poder entre os membros da família. Com isso, caso o planejamento estratégico da empresa não for bem estruturado, o processo sucessório pode não ser bem sucedido.

Segundo Limárcio (2015), a maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço necessários para uma preparação adequada para a sua sucessão, mesmo sabendo que essa preparação afetará a capacidade de continuidade e sobrevivência da empresa familiar.

O afeto pode ser decisivo no processo de sucessão, segundo Peter Leach (1992, p.85), “escolher um sucessor pode significar uma escolha entre filhos e filhas que, até então, tinham todos, suas próprias ambições secretas de sucessão quando o pai se afastasse”. Deste modo, considera-se que essas ambições possam gerar conflitos no futuro.

Sabe-se que organizações de cunho familiar possuem uma certa fama quando o assunto é conflito, segundo Lodi (1987), o processo de

gestão familiar envolve o mito de que a empresa familiar deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas.

Segundo Oliveira (2006) a falha em passar o conhecimento para a próxima geração cria problemas para a manutenção da empresa. Além disso, o problema de rejeitar opiniões familiares que possam ser construtivas na resolução dos problemas da organização pode surgir após a sucessão, desencadeando novos conflitos familiares.

Com base nos autores citados, inferimos que é importante que o processo de sucessão seja bem planejado, para evitar conflitos futuros, e que o afeto pode ser um fator decisivo neste processo e além disso, é necessário um estudo prévio, para que sejam considerados os objetivos, ambições e limitações de cada membro da família.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi elaborada com o objetivo de analisar de que maneiras a Gestão de Conflitos pode impactar um Processo Sucessório em uma empresa familiar na cidade de São João del Rei.

O método de pesquisa pode ser definido como:

“uma forma de estudo de um objeto. Estudo sistemático e realizado com a finalidade de incorporar os estudos obtidos em expressões comunicáveis e comprovadas aos níveis do conhecimento obtido” (BARROS; LEHFELD, 1999, p.30).

O tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva, a fim de esclarecer de maneira abrangente o assunto abordado. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever a realidade, observar os eventos e descrever fenômenos. Segundo Gil (2017), o estudo foi desenhado para investigar as opiniões, atitudes e crenças da população.

Dessa forma, o objetivo é identificar as características e variáveis associadas ao fenômeno em estudo, buscando estabelecer relações entre todos esses fatores. Assim, o pesquisador descobrirá como o sistema, método, processo ou realidade a ser estudado é construído e funciona.

A pesquisa é de natureza qualitativa, com o propósito de compreender o tema pesquisado, a pesquisa qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. Segundo Vieira e Zouain (2005) a pesquisa qualitativa dá grande ênfase às falas dos atores sociais envolvidos e às palavras e significados que eles veiculam. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Para efeito de elaboração dessa pesquisa, foi utilizado o procedimento de coleta primária, onde buscamos os dados em campo, no local onde o fato ocorreu. O estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis e consequentemente apresentando maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa (GIL, 1987, p. 52).

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário estruturado, com o propósito de traduzir os objetivos da pesquisa em perguntas claras e objetivas. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), "o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Quanto a técnica de análise, utilizou-se o estudo de caso. Os estudos de caso permitem a preservação de características holísticas e significativas de eventos da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças nas áreas metropolitanas, relações internacionais e maturação de certas indústrias. (YIN, 2001)

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

6.1 História Empresarial

Em São João del-Rei, a segunda metade do século XIX foi marcada por cinco acontecimentos que marcaram o início de uma nova era de prosperidade para a região, dentre eles a fundação da Companhia Industrial S. Joanense, em 1891.

Inicialmente a sociedade industrial, objeto desta pesquisa, se estabeleceu com o nome de COMPANHIA INDUSTRIAL S. JOANENSE, passando, depois, no mínimo a partir da década de 1940, a denominar-se COMPANHIA TÊXTIL S. JOANENSE.

A Companhia Industrial S. Joanense, informa José Carlos Dias, nasceu como resultante do desejo de um grupo de pessoas desta terra que preocupado em propiciar um clima desenvolvimentista para a região juntou-se para construir uma fábrica de tecido de algodão. Com sede em São João del-Rei, ela foi, oficialmente, fundada no dia 05 de fevereiro de 1891, com edifícios próprios a serem construídos na atual Av. Leite de Castro, no local em que, na época, situava-se a chácara denominada Chácara da Olaria, adquirida de Antônio Euzébio da Paixão.

6.2 ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SÓCIOS

Após a coleta dos dados, com o desenvolvimento de questionários estruturados que foram entregues aos colaboradores da empresa e a execução da entrevista com a direção atual, foi realizada uma análise com o objetivo de identificar as competências existentes e delinear as dificuldades e barreiras encontradas no processo sucessório, enquanto analisamos as relações entre os sujeitos do estudo.

Começamos indagando aos sócios sobre as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da empresa. Ambos entraram em consenso e responderam que:

“O sócio pessoa física faleceu e atualmente as cotas pertencem ao processo de inventário no qual existem 5 herdeiros. Parte desses herdeiros foram nomeados representantes legais da empresa bem como os responsáveis pela administração e gestão do negócio.”

Com isso, podemos analisar que a empresa passou por um processo sucessório recente devido ao falecimento, e o bastão foi passado rapidamente, onde parte dos herdeiros foram nomeados representantes legais da empresa bem como os responsáveis pela administração e gestão do negócio, para Floriani e Rodrigues (2000), começam a surgir complicações nas empresas familiares quando o bastão da empresa precisa ser entregue a um sucessor. Ou seja, por ter sido uma mudança repentina, por motivo de falecimento, pode se dizer que não foi uma sucessão totalmente planejada.

Para determinar se havia um processo sucessório previamente planejado, questionamos se os sucessores foram qualificados e/ou treinados para suas novas funções e responsabilidades, e como resultado recebemos a seguinte resposta:

“Sim. Houve a preparação e treinamento dos sucessores no exercício do trabalho diário dentro da empresa de forma ampla objetivando o conhecimento da empresa na sua totalidade. Participaram efetivamente da administração e da gestão ao lado do anterior Presidente e sob o seu comando, um belo professor. Houve qualificação em curso de pós-graduação, inclusive (Administração Financeira).”

Assim, podemos inferir que, apesar do lamentável falecimento do presidente, ainda houve preparação por meio de treinamentos e atividades cotidianas de trabalho dentro da empresa, além de qualificação e participação ativa dos sócios na gestão do negócio. A continuidade da liderança familiar no negócio, a celeridade do processo decisório e a adaptabilidade da implementação das ações demonstram que as vantagens da sucessão familiar incluem ter pessoas com interesse em maximizar o desempenho presente e futuro da empresa (OLIVEIRA, 1999).

Logo em seguida, questionamos quais foram os pontos mais desafiantes durante o processo de sucessão, os sócios disseram:

“Os pontos mais desafiantes durante o processo de sucessão foram no sentido de conciliar o perfil centralizador e a participação efetiva

do antigo presidente com a necessidade de deliberar e dividir responsabilidades com os novos gestores.”

Deste modo, podemos averiguar que a empresa encontrou algumas dificuldades e desafios durante o processo de sucessão, sobretudo na situação em que o anterior presidente tinha uma personalidade centralizadora que dificultava a divisão de responsabilidades dos novos gestores. Segundo Oliveira (2006) a falha em passar o conhecimento para a próxima geração cria problemas para a manutenção da empresa. Por isso, é possível que tenha havido erros nesse processo em decorrência do presidente anterior ter um perfil mais centralizado e da dificuldade em dividir e deliberar as tarefas.

Logo após, demandamos sobre os desafios identificados pelos sócios após o processo de sucessão, buscando compreender mais a fundo se houve complicações após a sucessão. Os sócios responderam:

“Os desafios são promover as mudanças necessárias para adaptar o negócio ao mundo de hoje, ao momento atual. Outros enfrentados, inicialmente a pandemia de Covid19 e logo na sequência a guerra da Rússia X Ucrânia, fatores esses que interferiram na economia mundial de um todo. Provocando enorme instabilidade, elevação absurda nos custos, redução do poder aquisitivo, alta taxa de desemprego, inclusive problemas de abastecimentos de insumos, peças e equipamentos. Para completar, um processo eleitoral polarizado que gerou instabilidade e insegurança, provocando a redução de consumo. Fatores que aumentaram os desafios para a continuidade dos negócios.”

Com base nas respostas dos acionistas , podemos deduzir que a empresa enfrentou vários desafios na sequência do processo de sucessão, que teriam resultado nas mudanças necessárias para adaptar o negócio ao mundo atual , dado que o contexto atual incluía uma pandemia de COVID – 19 e, posteriormente, uma guerra russo-ucraniana, ambas com impacto direto na economia global e, consequentemente, na empresa, além de um processo eleitoral polarizado, que gerou instabilidade e fez com que a empresa passasse por dificuldades.

Seguidamente, questionamos se o processo de sucessão trouxe mudanças na gestão atual da empresa e se houve, quais foram as mais importantes. Os sócios responderam:

“Sim. A gestão anterior era centralizadora na figura do antigo presidente, que trabalhou por 60 anos na empresa. A nova gestão tem o desafio de continuar o legado do antigo presidente, implementando uma gestão mais colaborativa e participativa.”

De acordo com os sócios, podemos averiguar que as mudanças da nova gestão vieram com intuito de obter mais participação e colaboração dos funcionários, diferente da antiga gestão que era mais centralizadora. Segundo Carvalho; Matos; Júnio, (2021) a organização familiar é um empreendimento pertencente a uma ou mais famílias, deste modo se faz com que a tomada de decisões seja centralizada.

Em seguida, questionamos as mudanças que ocorreram durante o processo de sucessão onde os sócios acreditam que podem impactar a vida dos colaboradores e como eles tem percebido o apoio e a participação dos mesmos. Os sócios responderam:

“A figura do antigo presidente é muito presente na lembrança dos colaboradores e nas rotinas de trabalho implementadas e coordenadas por ele. Sendo assim, a ausência do mesmo é sentida no exercício do trabalho diário. Os colaboradores precisam se adaptar a novas demandas e processos no exercício de suas funções em decorrência não somente da existência da nova gestão, mas também de uma forma mais dinâmica e suscetível a mudanças necessárias no mercado de trabalho atualmente. Entretanto, os colaboradores estão empenhados em apoiar proativamente a nova gestão.”

Com base na resposta dos sócios, podemos entender que os colaboradores apresentam certa resistência, pois comparam a atual gestão com a antiga. Por outro lado, a nova gestão compreende os mesmos e estão empenhados em fazer esse processo ser de forma mais dinâmica e suscetível a mudanças buscando o empenho e proatividade dos colaboradores.

Posteriormente, interrogamos os sócios se houve algum conflito relacionado ao processo de sucessão. Os sócios responderam: “Não”. Deste modo podemos perceber que não houve conflito no processo de sucessão, sendo realizado de forma condescendente e ágil.

Logo após, indagamos aos sócios como se deu a evolução da gestão da empresa após o processo de sucessão. Os sócios responderam:

“A evolução da gestão da empresa após o processo de sucessão se dá a partir da análise e revisão crítica do “modus operandi” da gestão

anterior da empresa no sentido de aprimorar os caminhos já existentes, bem como implementar outros que virão a contribuir”

De acordo com a visão dos sócios, entendemos que a evolução se faz de aprimoramentos dos “caminhos” que já existiam na empresa, deixados pela antiga gestão e implementação dos demais que virão devido ao processo sucessório ocorrido.

Por final, perguntamos aos sócios a importância de se ter preparo sucessório em empresa de cunho familiar. Os sócios responderam:

“Sim. É essencial que haja qualificação acadêmica para a futura sucessão, acompanhado de um processo de profissionalização de forma que a empresa evolua no sentido de não ser estritamente familiar. Fatores fundamentais para a sua perpetuação.”

Com base na visão dos sócios, é fundamental haver qualificação acadêmica e processo de profissionalização para uma futura sucessão, de modo que a organização continue sua perpetuação, porém deixe de ser exclusivamente familiar. Segundo Limárcio (2015), a maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço necessários para uma preparação adequada para a sua sucessão, mesmo sabendo que essa preparação afetará a capacidade de continuidade e sobrevivência da empresa familiar.

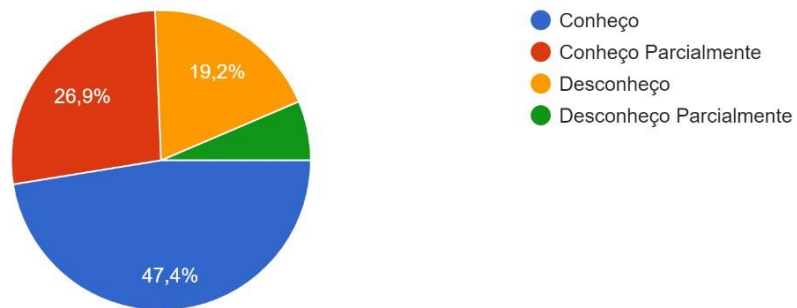
6.3 ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Em função do processo de sucessão, é muito importante ter registrado qual a percepção dos colaboradores em relação à empresa, a sua atual gestão e diretrizes. Dessa forma, foram entrevistados os colaboradores da empresa, tentando-se traçar o perfil desses grupos e entender quais as dificuldades encontradas por eles na atual gestão.

Gráfico 1: Processo de sucessão da empresa.

Conheço o processo de sucessão da empresa:

78 respostas



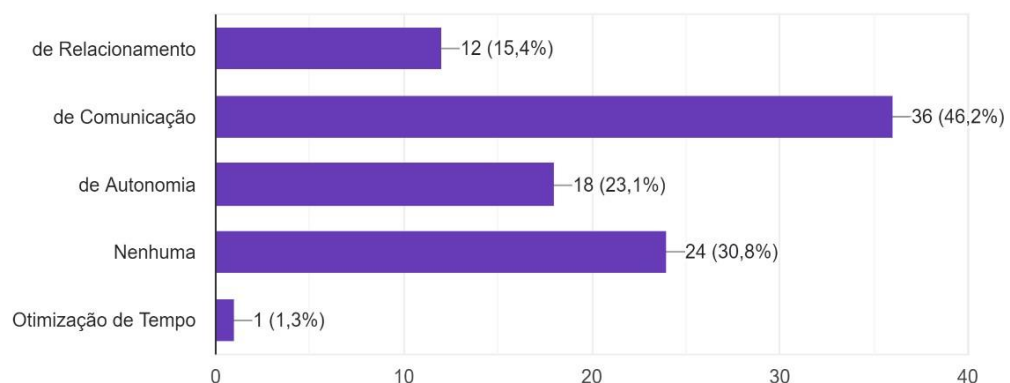
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Com base no gráfico demonstrado percebe-se que 47,4% dos colaboradores entrevistados na empresa, foco do estudo, conhecem o seu processo sucessório e, aliado a essa informação se evidencia também que 26,9% dos entrevistados conhecem o processo de forma parcial o que dá uma soma de 74,3% o que é um número bastante significativo. Nesse ponto, pode-se afirmar, com base nos resultados apresentados que os dados sinalizam que foram feitos uma boa comunicação e o êxito do processo foi alto

Gráfico 2: Desafios encontrados na atual gestão

Quais os desafios encontrados por você com base na atual gestão?

78 respostas



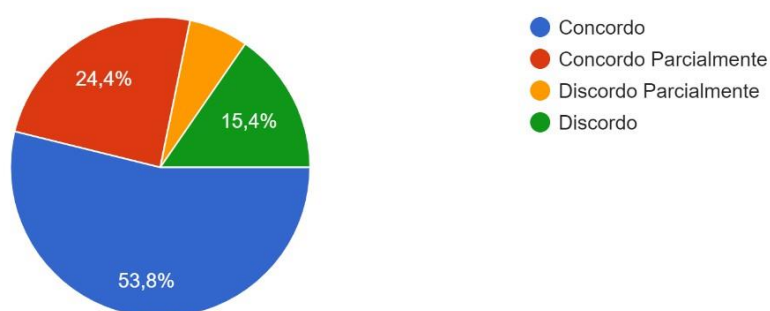
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com o gráfico demonstrado pode-se perceber que 46,2% dos colaboradores entrevistados na empresa, foco do estudo, tem como maior desafio a comunicação, 23,1% autonomia e 15,4% relacionamento, enquanto que 30,8% dos entrevistados dizem não ter encontrado nenhum desafio após o processo sucessório. Com isso, concluímos que 86% dos entrevistados identificaram desafios provenientes da nova gestão.

Gráfico 3: Tratamento Igualitário dos membros familiares na empresa

Os membros familiares que atuam na empresa, em qualquer hierarquia, têm tratamento igualitário aos outros funcionários.

78 respostas



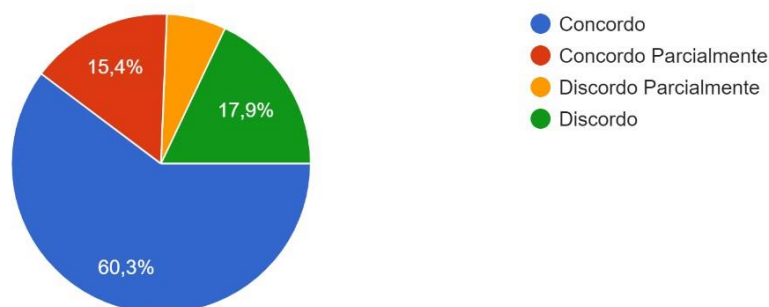
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A partir dos dados coletados acima, podemos averiguar que 53,8% dos entrevistados concordam que na empresa os membros familiares de qualquer hierarquia possuem tratamento igualitário aos outros funcionários e, aliado a essa informação se evidencia também que 24,4% dos entrevistados concordam de forma parcial o que dá uma soma de 78,2% o que é um número bastante significativo.

Gráfico 4: Nível de capacitação profissional adequada para o cargo.

Meu superior imediato possui nível de formação e capacitação profissional adequado para exercer o cargo.

78 respostas



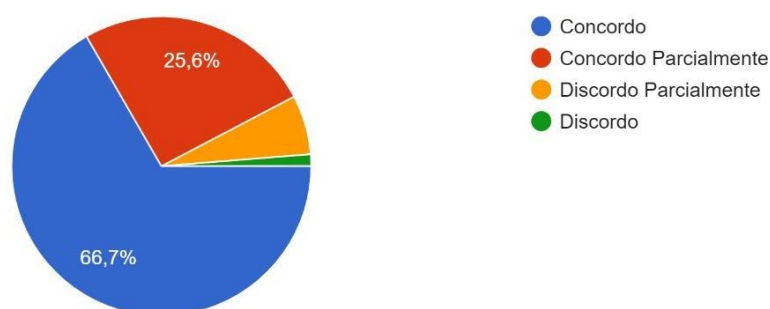
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Analisando o gráfico exposto, podemos analisar que 60,3% dos colaboradores entrevistados concordam que o superior imediato possui nível de capacitação para exercer o cargo. Já, 39,7% dos entrevistados concordam parcialmente com essa afirmação.

Gráfico 5: Conheço os diretores da empresa e suas responsabilidades.

Conheço os diretores da empresa e quais são suas responsabilidades.

78 respostas



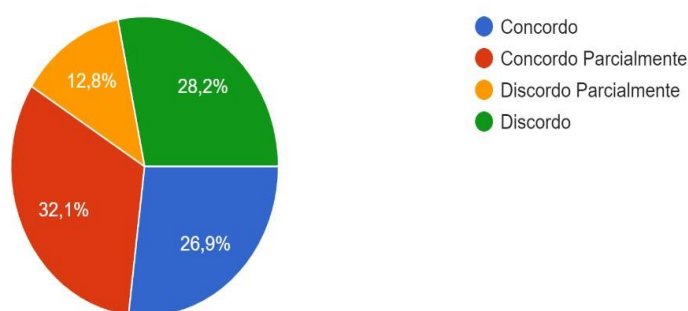
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Diante de gráfico acima, podemos averiguar que 66,7% dos colaboradores entrevistados conhecem os diretores da empresa e suas responsabilidades. Entretanto, os demais entrevistados estão em parcialidade com a afirmação. É uma situação que merece atenção, pois em se tratando de empresas familiares pode-se inferir que o conhecimento parcial pode denotar ausência da alta direção na organização.

Gráfico 6: Reconhecimento profissional acerca de qualificação e demonstração de competência.

É possível ascender profissionalmente na empresa demonstrando competência e qualificação profissional adequada.

78 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Analisando o gráfico apresentado, podemos observar que 26,9% dos colaboradores entrevistados acreditam na possibilidade de ascender profissionalmente na empresa demonstrando competência e qualificação profissional adequada. Contudo, 32,1% concordam parcialmente, 12,8% discordam parcialmente e 26,9% discordam totalmente dessa afirmativa. Nesse caso a percepção de crescimento não está muito clara, já que o percentual, no contexto não é elevado o que pode estar ligado a primeira análise de que o ponto mais crítico do processo de sucessão foi a comunicação.

6.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS ANÁLISES: DIREÇÃO X COLABORADORES

Podemos entender que a atual gestão passou pelo processo sucessório com êxito. Os conhecimentos adquiridos no dia a dia da empresa e a qualificação que os sócios possuem foram primordiais para a continuação e sobrevivência da empresa. É visível a forte comparação da nova gestão com a antiga pelos colaboradores. Acreditamos que pelo processo sucessório ter ocorrido recentemente haverá essas comparações por mais algum tempo dentro da organização.

Entretanto, os sócios estão empenhados em implementar uma gestão mais colaborativa e participativa, buscando a proatividade dos colaboradores. Os sócios visam uma evolução constante da empresa para a mesma não ser estritamente familiar.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi intenção desse estudo buscar compreender como o processo de sucessão em uma empresa familiar pode afetar a sua gestão, gerando ou não conflito, pois a empresa alvo desse estudo passou por um processo de sucessão e com base nos autores pesquisados pode-se afirmar que, sempre que ocorre um processo de sucessão é gerado algum tipo de desdobramento para a nova gestão afetando os colaboradores de forma geral nas organizações.

O estudo atingiu o objetivo de analisar o processo sucessório ocorrido dentro de uma empresa familiar, São Joanense Têxtil Ltda. Com base nos dados coletados e pelas análises feitas, os resultados mostraram preparo dos sócios para sucessão e o êxito alcançado. A continuidade do comando familiar na empresa, o processo decisório ágil e a flexibilidade de implementação das ações, evidenciam que ter no sucedimento pessoas com interesse em otimizar os resultados atuais e futuros da empresa, são vantagens oriundas da sucessão familiar (OLIVEIRA, 1999).

É válido ressaltar a ausência de conflitos no processo de sucessão, visto que, em empresas familiares é comum ter conflitos quando se estabelece uma nova gestão.

Portanto, podemos evidenciar que a nova gestão está buscando ter o apoio dos colaboradores para todas as mudanças que ocorrem, querendo mais participação dos mesmos. A nova gestão deseja seguir o legado e os ensinamentos deixados da gestão anterior, procurando aprimorar os mesmos e prosseguir em constante evolução.

Recomenda-se como continuidade desse estudo que se avaliem outras empresas, em outras cidades e em outros segmentos quanto da realização de seus processos de sucessão.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARVALHO, M. A. de F.; MATOS, A. C.; MOREIRA JR, A. L.; **Empresas familiares: Resolvendo conflitos com soluções eficientes**. SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/com-o-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 de maio 2022.

DIAS, José. A COMPANHIA TÊXTIL SÃO JOANENSE. **Pad Batch**, 2016. Disponível em: <https://padbatch.blogspot.com/2016/07/a-companhia-textil-sao-joanense.html>. Acesso em: 28, novembro e 2022.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. In: ANAIS DO I EGEPE, p. 229-312. Londrina, out/2000.

FREITAS, Ernani C.; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da Gestão nas Empresas Familiares: Estagnar ou Inovar?** Ver. Bras. De Gestão e Desenvolvimento Regional. V.7, nº3, p.158-185, set/dez/2011, Taubaté, SP.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGrawHill, 1990.

GONÇALVES, V. **A empresa familiar e suas características**. Novo Negócio. 2012. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/> Acesso em: 18 maio 2022.

GIL, A., C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GIL, A., C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2017.

LEACH, Peter C. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista

de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. Editora Atlas, 2005.

LIMÁRCIO, T. **A importância da gestão em empresas familiares**. Resende – RJ. Artigo apresentado ao XII Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia. 2015.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA JR., A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHEIRO REBOUÇAS DE PINHO. **Empresa Familiar Como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3. ed. Local: Atlas, ano. P. 08.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** México: CLA Cultural, 1993.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar, conflitos e soluções.** São Paulo: CLA, 2007.

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Empresas familiares.** SEBRAE. 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)__Acesso em: 24 de março 2022.

VALÉRIO, Eduardo. Negócio & Gestão Empreendedor: **Confira as características exclusivas de uma empresa familiar.** Saco Grande - Florianópolis, agosto/2015. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/confira-as-caracteristicas-exclusivas-de-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 24 de maio 2022.

VENTURA, Luciano Carvalho. **A empresa e a sucessão: patrimônio e sucessão.** Como garantir os herdeiros e os negócios. São Paulo: Maltese, 1993, p. 121.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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