

SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASOS COM PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO

FAMILY SUCCESSION: A MULTIFACETED STUDY WITH SMALL FOOD COMPANIES

Gabriela Geller

Rosiane Oswald Flach

RESUMO

O processo de sucessão familiar é sempre desafiador principalmente para empresas de pequeno porte, destacando a importância que a mesma aconteça em um momento oportuno e com um bom alinhamento entre antecessores e sucessores. O presente artigo tem como objetivo analisar o processo sucessório no contexto das pequenas empresas familiares do ramo alimentício na cidade de Itapiranga. A metodologia da pesquisa é de abordagem qualitativa, instrumentalizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados mostram que na empresa Alpha o processo de sucessão ainda é embrionário; já, na empresa Beta, o processo está mais avançado, observa-se que as duas empresas estão em momentos diferentes de sucessão, contudo, o processo precisa ocorrer, para isso estão direcionando esforços e desenvolvendo ações para a transição de gerações no negócio. Em relação ao contexto geral, ficou evidente que os fundadores têm uma maior dificuldade de lidar com as mudanças, necessitando suporte de seus sucessores para isso. Em termos gerais, este estudo apresenta uma contribuição a pequenas e médias empresas que passam pelo processo de sucessão familiar, uma vez que o estudo aponta a importância do envolvimento familiar no processo e preparo do sucessor além da confiabilidade necessária durante a transição geracional.

Palavras-chaves: Sucessão familiar. Pequenas empresas. Gestão.

ABSTRACT

A family business succession process is always challenging, especially for small companies, emphasizing the importance that it happens at an opportune moment and with a good alignment between predecessors and successors. This article aims to analyze the succession process in the context of small family businesses in the food industry in the city of Itapiranga. The research methodology has a qualitative approach, instrumentalized through semi-structured interviews and documentary analysis. The results show that in the Alpha company the succession process is still embryonic; already, in the Beta company, the process is more advanced. It is observed that the two companies are in different moments of succession, however, the process needs to occur, and for this, they are directing efforts and developing actions for the generations' transition in the business. In relation to the general context, it was clear that the founders have a great difficulty in dealing with the changes, needing support from their successors for this. In general terms, this study presents a contribution to small and medium companies that go through the process of family succession, since the study points out the importance of family involvement in the process and preparation of the successor besides the necessary reliability during the generational transition.

Keywords: Family succession. Small companies. Management.

1 INTRODUÇÃO

Estudar as micro e pequenas empresas é uma área que sempre desperta novas lacunas, principalmente, pela representatividade econômica que estas trazem. Segundo Sicsú e Castelar (2009), a grande importância dessa classe empresarial indica sua força para o progresso econômico das cidades, estados e do país, visto que as pequenas empresas estão em toda parte, movimentando a economia e proporcionando estabilidade patrimonial.

Esse tipo de organização soma no setor do comércio 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB), na indústria 22,5% e no setor de serviço 36,3% (SEBRAE, 2014). Essa porcentagem tende a aumentar nos próximos anos, visto que essas organizações nascem segundo iniciativas de empreendedores que visam a oportunidades que inovam o mercado, tornando-se empresários que geram possibilidades, empregos e realizam sonhos.

No Brasil, as pequenas empresas detêm 90% dos negócios, ou seja, possuem um significativo papel como maior fonte de emprego formal do país. Dessa forma, o conhecimento sobre Empresas de Pequeno Porte e seu processo de sucessão é de suma importância, pois pode ser utilizado de parâmetro no progresso econômico e social, assim como, representa um passo importante para o surgimento de políticas de crédito e tributárias, que incentivem a criação de pequenos negócios (CARVALHO; OLIVEIRA, 2016).

As micro e pequenas empresas atuam de forma determinante para a economia brasileira. Segundo dados apresentados pela Agência Brasil (2019), hoje, elas representam 52,2% dos empregos com carteira assinada e constituem cerca de 12 milhões de micro e pequenos empreendimentos brasileiros.

Segundo neste pressuposto, destaca-se o quanto é desafiador e fundamental estas pequenas empresas preocuparem-se com a sucessão familiar das organizações, muitas vezes a gestão é feita pelos proprietários e acaba concentrando em poucos, exigindo assim, que exista uma boa estratégia de gestão para este processo. Não ter esse

planejamento é o que faz com que muitas empresas não consigam sobreviver no mercado (ZAMBARDA; VORTMANN, 2020).

É importante que o processo de sucessão ocorra de forma gradativa e com estratégias condizentes que acompanham esse processo, para que a mesma possa acontecer sempre no momento oportuno e com um bom alinhamento entre antecessores e sucessores, bem como com um método de desenvolvimento para esse arranjo. Esse momento apesar de crítico, se acompanhado de forma adequada pode servir de propulsora para inovação e fortalecimento da organização (BRANDT; SCHEFFER; GALLON, 2020).

Partindo deste pressuposto, este estudo levantou a seguinte questão problema: **Como ocorre o processo sucessório no contexto das pequenas empresas familiares do ramo alimentício?**

Para responder a este questionamento, o objetivo geral desta pesquisa é compreender o processo sucessório no contexto das pequenas empresas familiares do ramo alimentício. Para isso, foi utilizada uma metodologia teórica empírica, com abordagem descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de multicase com duas pequenas empresas que estão em processo de sucessão familiar.

Justifica-se a importância deste estudo, principalmente, pelas organizações familiares de pequeno porte possuírem uma grande representatividade na economia nacional e, ainda mais, se levado em consideração que a região de estudo, que é a realidade de grande maioria das empresas locais (DASPIT *et al.*, 2016). Picoli (2019) já recomendaram em seus estudos que fosse realizada a continuação de novos estudos, especialmente no âmbito do impacto da economia e das medidas políticas regionais e do país em que as organizações se esbarram para sua continuação, assim, descobrir e formar dados que estimulem os herdeiros a permanecerem na empresa, apesar das dificuldades de seguir com os negócios da família.

A originalidade do estudo reside no fato de tratar simultaneamente o olhar do fundador e sucessor de forma integrada. De forma prática, esta pesquisa justifica-se pela contribuição potencial que o estudo pode gerar às pequenas empresas que estão em processo de sucessão e passam por um momento turbulento ou sem direcionamento. O estudo está dividido em cinco seções. A primeira constitui essa introdução, na qual foram apresentados a contextualização do estudo, o problema e objetivo. Na segunda

seção apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia e análise dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está subdividido em três capítulos. Inicialmente, busca-se caracterizar as o processo de sucessão familiar, seguido de conceitos referentes a empresas de pequeno porte, visto que as mesmas apresentam uma função essencial para a dinâmica social e econômica do Brasil,. Por último, o terceiro tópico, busca trazer alguns estudos correlatados sobre o tema em questão.

2.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

O presente capítulo tem a finalidade de descrever o processo sucessório em Empresas familiares de Pequeno Porte. Diante disso, a especificação do processo de sucessão familiar caracteriza um acontecimento determinante na perpetuidade dos negócios familiares, sendo essa responsabilidade muito complexa. Scheffer (1994) destaca que o antecessor tem um papel fundamental para o êxito em uma sucessão.

No entendimento de Araújo (2007), este processo é conhecido como uma transição de autoridade entre duas gerações, que ocorre de forma gradual e organizada, o sucedido incentivando e orientando o sucessor (CADIEUX, 2007). Essa ideia vem ao encontro de Macedo (2008) que afirma que a delegação do poder ocorre na forma de hereditariedade no processo de sucessão para outro membro da família.

A passagem das obrigações e interesses no processo de sucessão, causa em sua maioria, certa relutância por parte dos fundadores (LEONE, 2010). Entre esses aspectos, ainda, é importante destacar a importância de a sucessão ocorrer de forma planejada e organizada, e não diante da necessidade imediata. Em vista das empresas familiares serem de grande relevância na economia e sociedade é fundamental definir princípios para a entrada de familiares, estabelecer programas para crescimento e amadurecimento de sucessores, parâmetros para a escolha do sucessor e formar órgãos de governança (HAMILTON, 2011).

Os conflitos organizacionais são comuns em todas as empresas, e mais perceptível ainda quando estas são familiares. Apesar disso, é essencial preparar um

clima que favorece a comunicação durante um conflito para a melhor resolução do problema enfrentado, objetivando principalmente a capacidade de separar as questões familiares dos aspectos de gestão empresarial (FERRARI, 2014).

No entendimento de Helin e Jabri (2016), é preciso existir diálogo no andamento da sucessão familiar. Desta forma, quando existir disposição, por parte do sucessor em permanecer no negócio da família, o empreendimento necessita proporcionar a todos os sucessores chances iguais para adentrar nos negócios da família, formando o mais adequado líder pronto para assumir os negócios e evitar desentendimentos familiares.

Assim, fica clara a necessidade de aprimorar as capacidades e aptidões nos sucessores para torná-los mais capacitados ao cargo, não existe nenhuma receita pronta para esse processo, mas certamente fazê-lo com cautela e profissionalismo é a chave do sucesso (SAMEI; FEYZBAKHS, 2016).

O empreendedorismo do brasileiro já possui aspecto característico de que quando obtem êxito no seu negócio, o que era até então um empreendimento individual, passa a ser projetado como um negócio familiar, onde se torna um objetivo fazer com que a empresa familiar perpetue, destacando a necessidade e preocupação com a sucessão familiar. Apesar disso, os pesquisadores identificaram de que as empresas não possuem um programa ou planejamento para que a sucessão ocorra, mas mesmo assim, acreditam que terão êxito (ZAMBARDA; VORTMANN, 2020).

2.2 AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As Empresas de Pequeno Porte detêm um papel poderoso na economia do Brasil, por serem grandes promotoras de vagas de trabalho, bem como, por existirem em grande quantidade. Nestas, algumas características comuns podem ser percebidas; estão ligadas de modo direto à renda familiar, ao oferecem serviços próprios ou a venda direta de produtos, além de que existe uma aproximação física com o cliente e com o local de venda. Outra característica é de que o proprietário exercer várias atividades no processo de gestão e organização; as funções específicas, como a contabilidade, acabam sendo terceirizadas (KREIN; CALIXTRE, 2012).

As empresas de pequeno porte, apesar de sua estrutura enxuta, enfrentam muitos desafios que, muitas vezes, impactam na sustentabilidade da organização. O

principal deles é a competitividade, visto que muitos empreendedores encontram dificuldade para adentrar no mercado devido à concorrência. A competitividade, no ambiente global, atravessa limites, reinventa-se e permite diversos investidores, tornando o mercado mais desafiador (SANTOS; VEIGA, 2014).

Outro desafio é a falta de conhecimento por parte do gestor, a gestão organizacional acaba, muitas vezes, concentrada em uma ou poucas pessoas, estas podem não ter o domínio de todas as áreas, o que exige que estes busquem um aprimoramento contínuo, ou ainda, a terceirização de alguns setores em específico (SANTOS; DACORSO, 2016). Como potencial, as empresas de pequeno porte têm como diferencial a possibilidade de oferecerem serviços personalizados, a empresa consegue buscar a satisfação do cliente, por meio da melhoria do produto e se relacionar de forma mais próxima de seus consumidores, pois possui uma gestão e sistema produtivo menos burocrático, facilitando esta relação (SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016).

Muita se questiona e estuda empresas familiares de pequeno porte pela representatividade que estas possuem no contexto econômico, e principalmente, pela dificuldade que estas enfrentam na passagem da gestão da primeira para a segunda e demais gerações. Existe uma representatividade muito menor de empresas familiares que conseguem chegar na terceira geração no processo de sucessão (BRANDT, 2020)

Com base nos dados apresentados, considera-se que é importante incentivar os empreendimentos menores, uma vez que contribuem para economia brasileira, na geração de empregos, criação de novas oportunidades e mercados, representam um valor considerável no PIB. Desta maneira, deve-se ter em vista a continuidade dessas empresas no mercado e buscar fortalecê-las. A seguir, apresentam-se estudos recentes na área.

2.2 ESTUDOS RECENTES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

A partir de uma revisão na base de dados Scielo e Spell, foram mapeados os estudos mais recentes sobre a sucessão familiar no Brasil. Para este estudo, alguns artigos foram selecionados para posterior descrição a fim de preencher as lacunas da pesquisa e servirem de base para a realização das análises.

Inicialmente, Spanevello et al (2017) em seus estudos levaram em consideração a problemática de sucessão familiar. Para isso, realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar como procedem os agricultores familiares sem sucessores na questão do amparo na velhice e no destino do patrimônio. Para isso, foram selecionados e entrevistados produtores rurais que não possuem mais sucessores nas propriedades rurais, pertencentes à Região Noroeste do Estado gaúcho.

Com esta investigação, os pesquisadores concluíram que os agricultores esperam ser cuidados pelos seus filhos, quando atingirem a velhice, apesar de que morar na zona rural não é um condicionante. Além disso, os produtores mostram total incerteza quanto a quem assumirá a propriedade quando estes não tiverem mais a capacidade de produção, entretanto, pretendem resolver isso por conta própria, com a justificativa de que os jovens que saíram do meio rural, já possuem suas moradias e profissão, sem tempo para se ater à empresa familiar.

Além disso, aqueles respondentes que não possuem ninguém para fazer a sucessão familiar, mostram-se dispostos a abandonar o meio rural e residirem no meio urbano, quando a velhice chegar, contando inclusive com a possibilidade de amparo por terceiros, por não possuírem filhos. Esses destacam, ainda, de o quanto é desafiador esse processo de sucessão, por não existir um padrão prevalecente e único quanto a isso, cada um precisa encontrar a melhor maneira de se adaptar, conforme as pessoas que possui a sua volta.

Em um estudo posterior, realizado por Brand, Scheffer e Gallon (2020), por meio de uma pesquisa qualitativa, em um estudo de caso, com uma empresa do agronegócio, com o intuito de analisar as características do processo de sucessão em uma empresa familiar brasileira ligada ao agronegócio, instalada na região centro-oeste do Brasil; a empresa estudada está na terceira geração da sucessão familiar. Como a empresa possui uma gestão eficiente e controlada, o processo de sucessão acaba acontecendo de forma mais voluntária, além de que, já se tem um conhecimento de como proceder por já terem passado pela mesma situação com a geração anterior. Para isso, destaca-se o quanto é importante a manutenção dos valores da família, enquanto vínculo afetivo, mas também, dos valores da propriedade, enquanto negócio.

Santos et al. (2020) realizaram outra pesquisa, objetivando explorar a associação entre os construtos capacidade absorviva individual e intenção empreendedora em

sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista. Para isso, os pesquisadores utilizaram-se de uma metodologia quantitativa, por meio de uma *survey* com 84 jovens sucessores de propriedades rurais. Os resultados apontam que possuem um maior controle comportamental, possuem a capacidade de assimilar e transformar conhecimentos adquiridos e vivências tidas para realizar a aplicação disso na propriedade bem como no processo de sucessão familiar. Além disso, percebeu-se neste estudo que apenas 46,2% dos jovens que iniciam o processo de sucessão possuem menos de vinte anos, o que criou a hipótese de que, este processo não tem uma idade predeterminada para acontecer, e sim, no momento em que os antecessores demonstram intenção de que isso ocorra e deixam o cargo à disposição para quem deseja ocupá-lo.

Assim, considera-se com uma visão geral quanto aos estudos realizados que o processo de sucessão familiar sempre apresenta suas dificuldades e, apesar de que estes estudos são mais intensos em propriedades rurais, é a mesma realidade em organizações, precisa-se primeiramente ter um indivíduo para assumir o cargo de sucessão que este tenha a intensão disso. Ainda se destaca o quanto é importante o processo acontecer antes possível, para criar estratégias de gestão eficiente para não haver desacordos quando a mesma se fizer necessária de fato.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo deste estudo que é compreender o processo sucessório em pequenas empresas familiares do ramo alimentício, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, por meio de um estudo de caso múltiplo, com entrevistas semiestruturadas com os fundadores e seus sucessores. A população composta pelo estudo envolve empresas familiares do ramo alimentício em processo de sucessão, na região oeste de Santa Catarina. Para a amostra do estudo foram selecionadas duas pequenas empresas do ramo alimentício, cujas denominações serão fictícias nesta pesquisa (Empresa Alpha e Beta), com o intuito de manter o sigilo das informações e garantir credibilidade à pesquisa.

A escolha das duas empresas se deu em razão dos dois empreendimentos estarem passando pelo processo de sucessão familiar, além de ambas estarem há mais de 20 anos neste ramo de negócios, e também, pela facilidade de acesso da pesquisadora com os gestores, garantindo a participação destes na pesquisa. Além disso, a escolha das

mesmas se deu por serem as empresas do ramo com maior representatividade de mercado e referencia do segmento na cidade em que atuam.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Como base para a investigação, utilizou-se o estudo elaborado por Mattos (2014), o qual buscou investigar o processo sucessório a partir da identificação de competências. As quatro entrevistas foram feitas presencialmente pelos próprios pesquisadores, gravadas, para que posteriormente fossem transcritas, para facilitar a análise. Vale destacar de que neste tipo de estudo o pesquisador não participa da entrevista, apenas discorre os questionamentos, garantindo assim sua total imparcialidade (BARDIN, 2009).

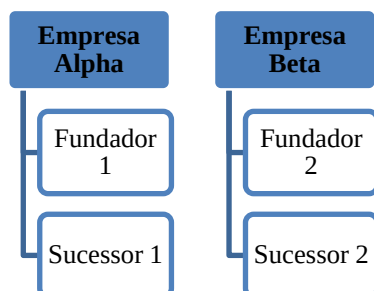
Para isso, o processo de entrevista aconteceu de forma individual com cada fundador e cada sucessor, cerca de uma hora entre ambos na empresa Alpha; em torno de 50 minutos na empresa Beta. A estrutura da entrevista aplicada para os fundadores foi a mesma, e para os sucessores também, entretanto entre sucessor e fundador existem alguns questionamentos distintos e específicos.

Após a realização da pesquisa e organização das informações, os dados gerados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo que, conforme Bardin (2009), este modelo de análise busca descrever e interpretar um conteúdo coletado. Assim esta parte aconteceu em três etapas: leitura do material, organização do corpus de pesquisa de acordo com as categorias previamente definidas e, por fim, as análises conforme o referencial teórico.

Dentro desta categoria de análise, são trabalhadas seis dimensões: a) Compreensão do atual momento da empresa e papel do fundador; b) Formação e função do sucessor; c) Competências do fundador em relação ao negócio; d) Preparação do sucessor e) Expectativas em relação à empresa f) Expectativas em relação à família. A delimitação destas dimensões se deu por ser as mesmas utilizadas por Mattos (2014), que foi o estudo basilar desta pesquisa.

Assim, para melhor entendimento das análises, e ao mesmo tempo para não expor os respondentes, os mesmos serão chamamos de sucessor 1 e 2, e fundador 1 e 2. Por se tratar de duas empresas familiares a serem estudadas, estas são designadas como empresa Alpha (para o fundador e sucessor 1) e empresa Beta (para fundador e sucessor 2), respectivamente, como exposto na figura abaixo.

Figura 01: descrição da amostra



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Cabe destacar ainda que, para a realização prática deste estudo, o mesmo passou pelo Comitê de Ética; os procedimentos metodológicos seguiram aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme descrição do Conselho Nacional de Saúde e do Conselho Federal de Psicologia, que incluem o sigilo quanto a identidade dos participantes e a adesão voluntária ao estudo, além da utilização dos dados para fins específicos do presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise, e após a apresentação do perfil dos respondentes, o estudo foi dividido em seis dimensões: a) Compreensão do atual momento da empresa e papel do fundador; b) Formação e função do sucessor; c) Competências do fundador em relação ao negócio; d) Preparação do sucessor e) Expectativas em relação à empresa f) Expectativas em relação à família.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A empresa Alpha é composta por um fundador do gênero masculino, com ensino médio completo, 57 anos. Já, o sucessor da empresa Alpha é do gênero feminino, com ensino superior completo, 24 anos no momento da entrevista. Quanto a empresa Beta, o fundador é do gênero masculino, com ensino médio completo, 52 anos. O sucessor da empresa Beta é do gênero feminino, com ensino superior completo, 26 anos.

Um aspecto semelhante entre os fundadores da amostra é que ambos estão no seu primeiro negócio, uma vez que o Empresário Beta era agricultor e trabalhou na produção de uma indústria têxtil, enquanto o Empresário Alpha trabalhava em um outro negócio do pai, de outro segmento, saiu para abrir seu próprio negócio. Em

consonância, o respondente da empresa Beta afirmou nunca ter participado de um negócio familiar, enquanto o respondente da empresa Alpha afirmou ter experiência com um negócio familiar que trabalhava antes, que pertencia ao seu pai, que apesar de não fazer gestão do negócio especificamente, pode ter contribuído para a excelência no atual negócio.

4.2 COMPREENSÃO DO ATUAL MOMENTO DA EMPRESA E PAPEL DO FUNDADOR

Buscou-se inicialmente compreender dos entrevistados qual a percepção dos mesmos quanto ao atual momento da empresa, identificou-se que, “O mercado está bastante competitivo, antigamente tinha poucos mercados e hoje tem bastante” (SUCESSORA 1). A sucessora 2 por vez destacou de que “o negócio está bom, estamos em um momento de transição da empresa que está passando para os filhos. O ano de 2020 é um ano atípico, que não tem como pensar em investir muito, por isso vamos só manter a empresa. Mas em relação à sucessão está indo bem. (SUCESSORA 2).

Quando questionada o Fundador 01, a mesma destacou de que, “hoje, as pessoas procuram marcas específicas e pedem por ela, a 20 anos atrás as pessoas somente olhavam preço, e hoje procuram marcas específicas e produtos diferentes (FUNDADOR 1). A Fundadora 2 destacou ainda de que, “no atual momento, o negócio se encontra muito bem, pois está todo pago e pode contar com o apoio dos filhos para gerenciar (FUNDADOR 2). Matos e Monteiro (2014) já evidenciaram nos seus estudos que a competitividade no setor supermercadista é intensa, o que faz com que cada empresa precise buscar sua própria estratégia, para ter vantagens competitivas. Quando feito o questionamento ao fundador da empresa Alpha, percebeu-se que este tem mais vivência de experiências.

Para Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014) uma estratégia que o setor supermercadista precisa adotar para aumentar a sua competitividade, está muito ligada ao aumento do Market Share, bem como a disponibilidade de produtos, isso aliado à inserção a novos mercados e novos canais de distribuição. Essa tendência de flexibilidade, como destacado pelos respondentes, já foi um achado dos estudos de Garcia et al. (2015) de que o consumidor se modifica constantemente, os gostos destes

se aprimoram e ficam mais exigentes no atendimento de seus desejos quanto à disponibilidade de produtos ou serviços prestados.

Quanto à função e responsabilidades dos respondentes dentro da empresa, foi possível identificar que, no primeiro caso de sucessão, o pai ainda é responsável pela gerência e financeiro do negócio, cabendo à filha sucessora, as funções referentes a lançamentos de notas, compras e demais funções que, por vez, acabam sendo por ela por falta de pessoas na empresa. Batista et al. (2015) identificou que é importante que o atual gestor prepare seu sucessor para o processo, fazendo com que os filhos acompanhem o processo como um todo e desde o início, para que a família esteja preparada para essa sucessão, para não comprometer a sustentabilidade da organização quando a sucessão acontecer de fato.

No segundo caso de sucessão, percebe-se que o pai já faz mais a função de acompanhamento do negócio, auxiliando os filhos na administração e conversando com os clientes. Realiza mais a parte social do negócio, como dito pelo próprio fundador 2.

Helin e Jabri (2016) salientam a necessidade de existir um bom diálogo entre fundadores e sucessores, no processo de sucessão familiar de uma empresa. Primeiramente, para entender se existe o interesse de fato do sucessor pela continuidade do negócio e, com base nisso, prepará-lo para a gestão. Ainda, neste processo de preparo, Samei e Feyzbakhsh (2016) salientam a necessidade de o sucessor ser preparado para o cargo de gestão, nesse processo de sucessão os conhecimentos do fundador devem ser repassados, levando em conta que não existe nenhuma fórmula ou receita para este processo; a preparação do indivíduo certamente é o melhor caminho para a sustentabilidade da empresa.

4.3 FORMAÇÃO E FUNÇÃO DO SUCESSOR

Quanto à formação dos sucessores, destaca-se que ambos possuem ensino superior, sendo a sucessora da Empresa Alpha na área de gestão, e a sucessora da empresa Beta, na área de alimentos. Considera-se que é uma geração em que o acesso ao ensino é mais facilitado, o que certamente contribui no desenvolvimento dos profissionais.

Quanto às experiências profissionais, cabe destacar que a sucessora da empresa Alpha encontra-se na sua primeira experiência, não tendo trabalhado em nenhuma outra

organização, limitando sua formação acadêmica e de atuação na empresa familiar. Já a sucessora da empresa Beta trabalhou por um período em um laboratório, num segmento distinto do atual.

Quanto à função do sucessor dentro da empresa, foram questionados apenas os sucessores, da empresa Alpha e Beta, tanto quanto ao seu papel dentro da empresa e o quanto exerce influência sobre o patrimônio da família. A sucessora 1 respondeu de que, “por fazer a parte das compras do mercado, e isso estar totalmente ligado ao patrimônio da família (SUCESSORA 1). Ainda, Se os filhos não assumissem a empresa, eu não sei o que aconteceria com a mesma, provavelmente o pai iria vender. Nós termos assumidos é um fator determinante para a continuidade. (SUCESSOR 2)

Para Brêtas, Soares e Brandão (2011) é importante os fundadores de a empresa atribuírem responsabilidade pelo patrimônio da organização como um todo, para seus sucessores, preparando estes possíveis sucessores para a gestão, para que consigam dar continuidade aos objetivos da empresa. Samei e Feyzbakhsh (2016) corroboram com os autores, ao evidenciarem de que de nada adianta a empresa familiar estar bem estruturada e viável economicamente, se os processos se encontram sob domínio apenas do fundador, e este não tenha a capacidade de repassar de forma gradativa para os seus sucessores, pois este processo de sucessão é crucial para a permanência da empresa no mercado.

4.4 COMPETÊNCIAS DO FUNDADOR EM RELAÇÃO AO NEGÓCIO

Por se tratar do entendimento quanto às competências dos fundadores, buscou-se identificar a percepção apenas por parte dos fundadores, onde que para isso, o Fundador 2 afirmou de que, isso hoje em dia é fundamental, inovar no comércio e também no cardápio precisa cada vez mais (FUNDADOR 2). O Fundador 1 por vez contribui de que:

Sim, pois hoje precisa sempre estar atendo ao lançamento de produtos novos, principalmente por causa da mídia, que acontece o lançamento de um produto na tv e no dia seguinte o cliente já está pedindo. Cada dia precisa estar buscando novidades, inovar e melhorar a qualidade, pois ficar sempre na mesmice ninguém gosta. Isso é algo normal do ser humano, buscar por novidades e coisas diferentes. (FUNDADOR 1).

Anjos et al. (2014) já evidenciaram, nos seus estudos, que os consumidores buscam por restaurantes que têm a capacidade de inovar em seus cardápios, entretanto, sem perder aspectos fundamentais no processo de fidelização, como higiene, bom atendimento, qualidade dos produtos, atendimento no tempo esperado, dentre outros.

Neste sentido, Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014) já apontavam a importância de as empresas criarem estratégias de mercado para que estejam preparadas às adversidades e que sejam capazes de atender as expectativas dos consumidores. No setor supermercadista, aspectos como qualidade nos atendimentos, mix de produtos, identificação do perfil de seus clientes para atender às necessidades são aspectos fundamentais a serem levados em consideração no delimitar das estratégias. Quando questionados sobre as competências de relacionamento, os fundadores destacaram:

Temos como base o diálogo com amigos e com o comércio em geral, procurando valorizar o comércio e pessoal daqui. E a minha rede de relacionamento para fortalecer o negócio são meus antigos contatos. Pela amizade e anos de história facilita muito o diálogo. (FUNDADOR 2).

Geralmente os novos contatos já estão mais atualizados, com produtos “de ponta”, por isso hoje se torna muito interessante ter novos fornecedores. Apesar disso, os antigos podem manter, mas precisa ver o que eles oferecem. Por isso é importante considerar o que está sendo melhor e mais vantajoso. (FUNDADOR 1).

Já, em termos de inovação nos negócios, buscou-se questionar os fundadores sobre o quanto de tempo dedicam-se à inovação dentro do seu negócio. O fundador 2 afirmou que não tem como estabelecer um tempo gasto com isso, entretanto, está sempre em busca da melhoria. O fundador 1, por vez, afirmou que, “quando é para inovar, eu perco o tempo que for necessário para a pessoa ir atrás de inovações e se atualizar, tanto nos produtos, quanto nos sistemas, por que também é importante hoje estar na mídia, como Instagram. Não dá para perder tempo em outra coisa sem se atualizar o tempo todo, nada pode passar despercebido (FUNDADOR 1).

Em consonância Volpatto, Vieira e Zilli (2017) em um estudo sobre inovação em empresas familiares, evidenciou que este tipo de organização faz parte de um sistema social complexo, pois envolve empresa e familiar e, muitas vezes, acaba não desenvolvendo tempo para o planejamento estratégico e processos de inovação, que precisam ser pensados diante de um mercado cada vez mais competitivo. Já, quanto às competências relacionadas ao planejamento e organização, o respondente 2 afirmou que

a liderança foi algo desenvolvido com o tempo, e a organização e planejamento do dia a dia acontece de forma automática. O Fundador 1 afirmou quanto ao planejamento e organização que:

A empresa no dia a dia é projetada de acordo com as necessidades do momento. Já se projeta no começo do ano, é colocado todo calendário, com as datas comemorativas. Tem datas que já sabemos que vai ser uma data ótima para o comércio, como o natal é outra data, porém primeiro planejam outubro e depois dezembro e dessa forma já se vão tendo ideias e dando ideias e ouvindo sugestões e ideias dos clientes. Temos um caderno com anotações que já colocamos as ideias e com o tempo vamos amadurecendo e criando outras ideias e fazendo assim. (FUNDADOR 1).

Borges, Lima e Andrade (2014) corroboram com isso ao afirmarem que o processo de inovação nos processos, bem como, de assumir papel de gestor por parte dos sucessores em uma empresa familiar, envolve a capacidade dos indivíduos em inovar, ou seja, criar uma empresa familiar aberta à inovação. Esse movimento gera possibilidades de renovação estratégica, que garante a longevidade da empresa. Já, em termos de liderança, como sendo algo nato ou desenvolvido ao longo do tempo, o fundador 1 respondeu de que, “Tenho uma liderança nata, pois o pai já trabalhava no comércio e ainda praticamente todas as irmãs também atuam no comércio de 6 pessoas na família 5 trabalham no comércio e acredito que todos têm essa liderança e ela vem de berço (FUNDADOR 1).

Volpatto et al. (2017) salientam que uma empresa familiar tem a capacidade de se manter atuante no mercado, e o processo de sucessão será promissor quando o fundador tenha espírito de líder para fazer a gestão da mesma, e mais que isso, consiga repassar isso e conceder espaço para que a geração seguinte atue. No que tange às competências relacionadas à criação e ao desenvolvimento de estratégias, com objetivos a longo prazo, por meio da delimitação destes e das metas, os fundadores destacam:

Tudo é determinado sentindo o mercado e clientes, vendo como as coisas estão andando e agindo. É importância projetar a empresa a médio e longo prazo, mas apesar do planejamento a situação econômica pode mudar, ou assim como, a doença do COVID-19, onde tinham uma projeção e acabou mudando os planos, e trazendo inovações como a forma de fazer pedidos. Antes, poucas pessoas realizavam os pedidos por whats e agora essa demanda aumentou muito hoje é quase 50% das vendas, ou seja, isso mudou bastante, e era algo não planejado, e isso entrou e vai ficar por isso estamos planejando para daqui para frente melhorar esse sistema para que o cliente tenha uma plataforma que fica fácil de fazer o pedido e ele só envie, e a empresa só entregue. Por isso a importância de se planejar pra médio e longo prazo, mas mais ainda, se adapta ao que tá acontecendo no momento. (FUNDADOR 1).

Hoje os planejamentos estão tudo na cabeça, não se planejam a longo prazo. A história da empresa é muito curta, por que hoje já vivem a fase dos filhos continuar o negócio, melhor do que eu mesmo. Eles precisam fazer esse planejamento. (FUNDADOR 2).

Já, quanto à forma com que os fundadores buscam se atualizar e manter-se atentos à mudança do mercado, o fundador 1 afirmou ser por meio da leitura de livros e jornais sobre o assunto; o fundador 2 disse que esta atualização acontece, conversando com os clientes e com a família. Apesar de que hoje, os filhos buscam mais inovações que ele, devido à disponibilidade e facilidade destes à internet.

Para Santos e Dacordo (2016), a falta de conhecimento e aperfeiçoamento dos gestores de empresas de pequeno porte é sempre um desafio, pois muitas vezes as decisões e tarefas se concentram em uma única pessoa que não consegue disponibilidade para adquirir conhecimentos em todas as áreas, o que faz com que estas busquem por um contínuo aprimoramento, bem como, divisão dos setores, para fracionar as obrigações. Quanto às crenças ou valores que guiem a forma em que a organização atua, os fundadores afirmam que:

A crença e valores que seguimos no dia a dia são dos clientes e fornecedores que vem e dão sugestões ou elogiam por ser bastante parceiros e isso são coisas que motivam. Hoje, eu sei que meu filho já é certo que não vai querer trabalhar com mercado, pois ele trabalha no ramo de investimentos e a outra filha mais nova por enquanto acredito que vai assumir, mas também não sei ao certo, por que não se sabe amanhã ou depois de como vai ser o mercado e economia, mas se ela realmente abraçar o negócio e fazer outro mercado maior, vai ter sucesso. (FUNDADOR 1).

A família, a felicidade de conseguir ter pago o próprio negócio, que não foi fácil. Com isso os clientes vêm que somos uma empresa familiar mesmo. (FUNDADOR 2).

Em consonância Brand, Scheffer e Gallon (2020) destacam que quando uma empresa familiar possui uma gestão eficiente e controladora, o processo de sucessão acontece de forma gradual e voluntária. Além disso, por se tratar de empresa familiar, neste processo, mantêm-se vivos os valores da família, quanto ao vínculo afetivo, mas também quanto à essência do negócio. Por fim, ainda no constructo, as competências dos fundadores, os mesmos foram questionados quanto ao tempo que se dedicam ao novo negócio, ficou assim evidenciado:

É muito importante realizar cursos para se manter atualizado, somos associados da ACATS, que é a associação de supermercados que todo ano tem cursos e palestras e também a ASSEMIT que é a associação dos empresários que também oferece vários cursos, até através das redes sociais, e com isso hoje, facilita muito se você realmente quer fazer e quer participar. Além disso, eu leio livros sobre como se atualizar, como trazer os clientes como tratar os clientes. Existem hoje muitas formas para as pessoas se atualizar, só querendo se atualizar e trazer algo para si é muito mais fácil, tem o mundo pela frente com um computador. (FUNDADOR 1).

O fundador 2 afirmou que esta evolução e atualização acontece sempre em conversa com a família, não tendo um tempo ou período delimitado para isso, é conforme tem a necessidade. Ele afirma, inclusive, que não possui nenhuma maneira de auto gerenciar, tudo acontece naturalmente, até por que, no memento, já se considera aposentado do negócio, não assumindo reponsabilidade e podendo fazer outras atividades quando bem entender que a empresa vai operar na normalidade.

Werner e Segre (2008) já destacavam o quanto competitivo se torna para a empresa fazer parte de associações, reunião de pequenos varejistas e outras atividades que envolvam a organização com a sociedade, com essa junção é mais fácil o acesso a cursos, capacitações e ainda, quando parte de rede específica, até mesmo a barganha junto aos fornecedores.

4.5 PREPARAÇÃO DO SUCESSOR

Como já apresentado na base teórica, percebe-se que cada empresa tem o seu momento, a sua maneira de realizar a sucessão da empresa. Neste pressuposto, buscou-se entender como estava a preparação dos sucessores para fazer a gestão da empresa. Ficou destacado:

Eu acho que a própria pessoa que vai assumir a empresa na sucessão, precisa se sentir bem com o negócio e querer isso, por que não adianta eu simplesmente chegar em um de meus filhos e falar que a partir de amanhã você assume isso, por que se a pessoa não ter vocação, vontade e se sentir preparada não adianta, o ponto inicial é a pessoa gostar e depois a pessoa precisa se integrar nos negócios. (FUNDADOR 1).

A preparação ocorre no dia a dia, conversando e acompanhando. Mas ao mesmo tempo é algo muito fácil, pois eles nasceram no comércio e hoje estão praticamente tocando 90%. Aconteceu tudo naturalmente” (FUNDADOR 2).

Em consonância, Ferrari (2014) destaca que para que os sucessores não encontrem desafios capazes de comprometer a sustentabilidade da empresa, é importante preparar o clima dentro da empresa, com uma boa comunicação entre as partes, conseguindo separar questões pessoais e da empresa, para que, assim, os sucessores estejam preparados para as adversidades.

Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014) também defende que nas empresas familiares é importante que uma geração conceda espaço para que a geração seguinte consiga e possa assumir o comando da empresa. Além disso, para que este processo não tenha conflitos, é fundamental o preparo e planejamento, pois cada empresa é única e com planejamentos singulares. Quanto à capacidade atual e preparação do sucessor para assumir o negócio, percebeu-se que:

Na verdade, eu não me sinto pronta ainda, e em alguns momentos não tenho certeza se quero isso mesmo. Mas acredito que é uma responsabilidade muito grande, ao mesmo tempo dá medo quando pensa que os pais construíram isso aqui já vai fazer 27 anos, e vai suceder e não sabe o que vai acontecer e tenho medo de acabar acabando com a empresa, sendo um desafio, conseguir suceder, pois os tempos atuais muito difícil. (SUCESSOR 1).

Sozinha não faria, mas junto com o irmão sim, por que considero crucial ter alguém para compartilhar e fazer acontecer. Hoje não se sentiria preparada, pode ser que daqui a 5/10 anos sim. (SUCESSOR 2).

Seguindo com os objetivos, foram questionados os fundadores, sobre se estes tinham a capacidade de perceber quais tarefas o sucessor tem apresentado ou mostrado mais disposição para exercer. Diante disso, o Fundador 1 afirmou que hoje percebe que a função que a filha exerce (compras) é a que ela mais se destaca, mas é no que se dedica de forma integral, onde só será perceptível se ela é boa em outras funções quando for desafiada a isso. O Fundador 2, por vez, foi pontual em afirmar que seus sucessores têm mais habilidade para usar a internet como ferramenta de negociação e propulsora do negócio. Nesta linha de raciocínio, buscou-se identificar nos sucessores, o que eles acreditam que seja o ideal para suceder a empresa.

Hoje no momento considero como ideal ter pessoal capacitadas para gerar uma equipe completa, que te ajude, e tendo uma equipe boa e competente se tornaria melhor para ter segurança na hora de suceder. (SUCESSORA 1).

Estar inteiro no restaurante. Manter o padrão dos pais, ter bons funcionários, controlando tudo sempre, estar presente. É preciso ter esse jogo de conversação, a parte social, pois as pessoas buscam mais do que somente vir

comer, é um encontro. Muito vem aqui por causa do pai e querem conversar. Ter esse espírito empreendedor, ser papudo. Fazer as pessoas se sentir em casa. (SUCESSORA 2).

As sucessoras foram indagadas sobre o que acreditam que precisam desenvolver para suceder o negócio. A sucessora 1 afirmou de que para assumir a empresa, ela precisa estudar, pesquisar, e buscar inovações, pois considera-se acomodada. A sucessora 2, por vez, afirmou de que precisa entender melhor e praticar questões administrativas, pois hoje é mais envolvida nos processos e não na gestão. Em relação à preparação para que a sucessão ocorra, Tondo (2014) destaca que tão importante quanto o fundador estar preparado e disposto para passar a empresa a um herdeiro, este precisa estar ainda mais preparado para assumi-la, tanto nos objetivos e princípios condizentes, como também, com conhecimento técnico e específico e se dedicar de forma integral a isso.

Por fim, para atender a esta dimensão, os fundadores foram questionados sobre qual momento eles pretendem deixar o sucessor assumir os negócios da empresa:

Acredito que o meu desligamento da empresa não aconteça de uma hora para outra, pois na verdade ainda sou muito jovem para não fazer nada, só se eu assumisse outra coisa e deixasse o negócio para ela. Mas da minha parte, qualquer hora que ela dizer que pode assumir, que quer assumir, eu não teria nenhuma discriminação, pois hoje do jeito que a minha filha está, já está, tranquila, confiaria nela para assumir o negócio tranquilamente. (FUNDADOR 1).

A qualquer momento, poderia ser esse já ano ou que vem ou ano que vem. Eu espero esse dia acontecer. (FUNDADOR 2).

Relacionado a isso, Leone (2010) já apontava no seu estudo que no processo de sucessão familiar, a relutância para que ele aconteça, muitas vezes, ainda é por culpa do fundador, pois se sempre acredita de que a sua permanência é crucial para a sustentabilidade da empresa, e enquanto sentem que têm condições físicas e psicológicas, não deseja transferir a gestão para seus filhos. Aliado a isso, Ferreira (2014) concluiu também que o desafio na transição é sempre maior quando se trata da primeira para a segunda geração, pois para o fundador é difícil aceitar e admitir que está na hora de transferir o poder para outra pessoa, pois não é só um empreendimento que está assumindo, é o seu sonho. Para tornar este processo menos desafiador, é fundamental que haja muito diálogo entre o fundador e seus herdeiros.

4.6 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À EMPRESA

Quando a perspectivas em relação à empresa, buscou-se entende o posicionamento tanto dos fundadores como dos sucessores. Primeiramente, foi feito o questionamento aos fundadores sobre quais as expectativas em relação ao controle do patrimônio ao sucessor que ocupar o seu cargo. O fundador Alpha afirmou que:

Apesar de eu ser o pai não posso exigir que minha filha continue com o negócio, mas como qualquer outro pai e fundador eu não gostaria de ver tudo que eu construí deixar de existir amanhã ou depois, mas nada impede que a filha venda e compre outro negócio bom, que seja mais rentável e que ela se sinta bem, que nesse sentido eu jamais diria você assumiu aquilo e precisa continuar, ainda mais por que hoje a economia hoje é uma e amanhã não se sabe onde vai parar. (FUNDADOR 1).

Muito tranquilo, tanto pelos colaboradores que hoje temos na nossa empresa e pela capacidade dos filhos, pois estou sempre observando e acompanhando, não vai ter problema, vai dar tudo certo. (FUNDADOR 2).

Buscando justificar os achados, apresenta-se os estudos de Brand, Scheffer e Gallon (2020) que já evidenciaram de que a sustentabilidade e permanência de uma empresa no mercado é reflexo de como o processo de sucessão familiar acontece que, por vez, deve ser voluntária e de interesse dos membros familiares envolvidos, mantendo os valores da empresa e vínculo afetivo, mas também, os valores do negócio. Quando questionados os sucessores sobre como acreditam que será a reação dos outros herdeiros que não pretendem seguir o negócio, mas mesmo assim serão sócios, estes afirmaram que:

Os outros herdeiros que não assumirem o negócio, podem ter parte em uma herança, mas não tanto quanto a pessoa que está trabalhando, pois seria desleal com a pessoa que trabalha e se dedica na empresa e a outra que estaria fora ter o mesmo direito da pessoa que está atuando e peitando a empresa, levando a empresa em frente, e por isso deve ter uma diferença entre a divisão de bens depois (FUNDADOR 1).

Ainda não temos nada definido, considerando que meu filho mais novo, muito novo para pensar nisso (FUNDADOR 2).

Os achados de Volpato, Vieira e Zilli (2017) já contribuem, afirmando que o processo de sucessão não é somente a transferência de poder, então a pessoa que vai assumir precisa ter competência, vontade e mostrar interesse para isso. Assim, é fundamental para que não aconteçam atritos e conflitos de interesse dentro da família, que exista muita comunicação entre os envolvidos, para que sejam definidos os

sucessores e suas respectivas funções, para que eles estejam preparados para este momento. Ainda, investigou-se qual a expectativa deles em relação ao controle do patrimônio ao ocupar o cargo.

Hoje, nós não temos um controle exato do que é lucro, prejuízo, entrada e saída. Tenho a expectativa de que eu e também meu pai, num futuro próximo tenhamos um maior controle do negócio. Muitas vezes trabalhamos e não sabemos se sobrou ou não. E isso facilitaria o trabalho, para ter uma noção de qual produto dá lucro qual causa prejuízo, qual está vendendo ou não. (SUCESSOR 1).

Se nós assumirmos, vamos fazer bem feito, por que já pensamos até em abrir filias em outros municípios e quem sabe isso possa acontecer. Pensamos também em expandir o restaurante, visto que o mesmo foi projetado para três andares e fazer em cima um hotel com alguns quartos, o que atrairia clientes. Mas são coisas que vão surgindo com o tempo e é preciso ver como a cidade vai crescendo. (SUCESSOR 2).

Santos et al. (2020) concluíram que os jovens hoje estão sendo muito bem preparados enquanto formação, para que despertem capacidades absorptivas e de inovação, e isso tende a contribuir quando estes assumirem a gestão, pois vem de uma realidade onde tudo muda constantemente e são forçados a acompanhar as tendências, e isso tende a renovar o espírito de gestão de uma empresa familiar, que vem de uma história de gestão duradoura.

Quando questionadas as sucessoras como pretendem lidar com a sociedade quando assumir o cargo, a sucessora 1 disse de que vai vestir a camisa da empresa e fazer a parte social que hoje é feita por seu pai, e Sucessora 2 afirmou que provavelmente vão pagar aluguel da estrutura para o pai e dividir o resto entre ela e o irmão.

De maneira geral, identifica-se, com base nas respostas, que os fundadores estão dispostos a fazer a transição da gestão para a próxima geração, e os sucessores preparados para isso também, falta só isso se consolidar. Estes aspectos são os principais para que a sucessão ocorra, conforme defendido por Spanevello et al. (2017), pois de nada adianta o a empresa estar consolidada e falhar no momento desta transição, ou não ter alguém que queira assumi-la.

4.7 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À FAMÍLIA

Em termos de expectativas quanto à relação família neste processo de sucessão, a abordagem das entrevistadoras buscou compreender se existe uma preparação da

família para a sucessão do seu futuro gestor, e como esta será feita. Foi possível compreender que:

Neste caso foi uma coisa automática, e a herdeira sempre vinha junto, nos começava e em um dia vinha e no outro estudava e conciliava os estudos com o trabalho e assim é uma coisa que está acontecendo automaticamente, não foi algo que foi colocado você tem que ajudar na empresa, tanto que até hoje a herdeira comenta que tem vontade de ir para os estados unidos e eu sempre digo que ela é livre, não exijo que ela continue na empresa. Quero que ela se sinta bem, mas acredito que ela ficar na empresa vai ser por que ela gosta mesmo, e não por pressão. (FUNDADOR 1).

Não existe preparação, é algo automático que acontece no dia a dia, estão sempre juntos trabalhando em conjunto, e não estão preparando de maneira especializada para continuar. (FUNDADOR 2).

Ferrari (2014) concluiu no seu estudo que existem inúmeras situações em que os herdeiros não desejam assumir a empresa familiar, optam por seguir outros caminhos e carreira, destacando o quão importante é o sucessor querer e estar preparado para esse processo, pois caso contrário é um gasto de tempo e recursos desnecessários e que pode comprometer a existência da empresa.

Para Brand, Scheffer e Gallon (2020) para que a sucessão familiar seja promissora, precisa acontecer de forma gradativa e, principalmente, orientada; o fundador é a peça chave no processo de repassar conhecimento e base para que o sucessor assuma o negócio, mas ao mesmo tempo é fundamental que consiga, aos poucos, desvincular-se da empresa, para que os sucessores consigam se desenvolver dentro da empresa familiar.

Quanto às expectativas dos fundadores em relação ao seu herdeiro cuidar do negócio da família quando assumir o papel de chefe, obteve-se as seguintes afirmações:

Acredito que ela terá sucesso pois é trabalhadora e focada, ainda tem muito pra aprender, e irá atualizar a empresa, pois a minha geração ainda sente um pouco mais de dificuldade com sistemas, já ela tem uma facilidade absurda, e daqui pra frente as pessoas vão precisar ter mais conhecimento em informática e ela tem essa facilidade para desenvolver a empresa nesse sentido, pois a geração que está vindo é isso que vão buscar online, sistema. (FUNDADOR 1).

Muito boas, melhor do que eu esperava e imaginava a anos atrás, hoje ele está bem feliz com isso, os clientes e amigos comentam que não muda nada eu não estar junto, que os filhos tocam bem o negócio, por isso as expectativas são altíssimas. (FUNDADOR 2).

Tondo (2014) concluiu que o processo sucessório ocorre quando os herdeiros são preparados desde cedo para assumir a empresa, pois isso precisa ser realizado de modo competente e planejado e, ao mesmo tempo, que os cargos da sucessão sejam

ocupados por pessoas que tenham competência para isso, para que a sustentabilidade econômica da empresa não seja comprometida. Ter um planejamento deste processo é fundamental para que se tenham uma empresa familiar e tempo profissional.

Em relação aos sucessores, estes foram questionados de como estão se preparando para poder assumir a empresa, os sucessores afirmaram de que “através dos estudos, conciliados com o trabalho de forma cotidiana/tempo, e se acontecer mesmo à sucessão considero que vai acontecer lentamente, com o pai não indo todos os dias trabalhar, aos poucos eu ir assumindo (SUCESSOR 1). A sucessora 2 contribui de que, “eu me preparo ouvindo muito meu pai e minha mãe e conversando, acho que sempre é importante levar em consideração o que eles falam, mas a essência do negócio. Trocamos figurinha sobre o que é preciso mudar. Vou me preparando e me empoderando, assim como o pai, em usar a camisa da empresa (SUCESSORA 2).

Em consonância a isso, Santos e Dacordo (2016) já destacaram em seus estudos de que a empresa familiar é definida quando uma geração concede espaço de gestão para a geração seguinte. Para que isso ocorra sem conflitos, é importante que exista um preparo e planejamento, acontecendo de forma gradativa, e com a presença das duas gerações, para que os sucessores não passem por apertos pela ausência dos pais, que até então faziam a gestão.

Quando questionadas se pretendem desenvolver algum tipo de política familiar em relação ao negócio, ambas afirmaram de que nunca chegaram a pensar nisso, pois são empreendimentos com poucos cargos.

Desta maneira, concluem-se as análises do estudo nas seis dimensões propostas na metodologia. Com base nestes e, diante do conhecimento obtido no levantamento teórico, cabe apresentar as considerações tidas pelos pesquisadores neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender o processo sucessório no contexto das pequenas empresas familiares do ramo alimentício. Realizou-se a pesquisa a partir de uma metodologia qualitativa, descritiva, operacionalizada por entrevistas semiestruturadas, com o fundador e sucessor, respectivamente.

Os resultados apontam que na empresa Alpha, o processo de sucessão ainda é embrionário, sendo que a sucessora realiza atividades administrativas, mas não toma

decisões estratégicas no negócio e não se envolve em algumas funções. Já, na empresa Beta, o processo de sucessão já está mais avançado. Os resultados apontam que a empresa Beta tem trabalhado de forma mais natural, harmônica e gradativa a sucessão, sendo que o fundador se faz presente e serve de suporte na tomada de decisões, porém gera autonomia de gestão para os sucessores.

Em relação ao contexto geral, ficou evidente que os fundadores têm uma maior dificuldade em lidar com as mudanças, por muitos anos tudo seguia no mesmo fluxo, e nas últimas décadas as mudanças são muito assíduas e imediatas, exigindo uma necessidade rápida de adaptação, o que não é comum para eles, precisando, assim, do suporte de seus sucessores.

No preparo para a sucessão, percebe-se que a sucessora da empresa Alpha está concentrada nos processos, mas não almeja ainda assumir a gestão da empresa como um todo, apesar de ter formação para isso. A sucessora da empresa Beta também possui formação e já está mais evoluída neste processo. Em consonância, percebe-se a diferença de visão e envolvimento entre ambas as sucessoras, o que reforça a hipótese - que ambas empresas se encontram em momentos de sucessão diferentes, no caso Alpha ainda o foco é nos números e resultados atuais, envolvendo a família como um todo, enquanto, no caso Beta, o foco já está mais no futuro, em que os filhos já estão mais maduros e familiarizados com a sucessão. Salienta-se, por fim, que embora ambas as empresas estejam em estágios diferentes de maturidade no processo de sucessão, o grupo familiar compreende que o processo de sucessão deverá ocorrer e estão direcionando esforços e desenvolvendo ações para a transição de gerações no negócio.

Em termos gerais, este estudo apresenta uma contribuição a pequenas e médias empresas que passam pelo processo de sucessão familiar. Uma vez que aponta a importância do envolvimento familiar, do desenvolvimento e preparo do sucessor além da confiabilidade necessária durante a transição geracional. Ainda, o estudo pode aprofundar o tema sucessão, permitindo aos familiares dos dois casos estudados refletirem sobre suas práticas vivenciadas, reforçando seus acertos, bem como o momento da sucessão em que se encontram.

Como limitação do estudo, apresenta-se a amostra, que é um tanto enxuta apesar de suficiente para o método escolhido, mas que dificulta a generalização com base destes achados. Outra limitação encontrada, é que por ser utilizado como metodologia

uma entrevista semiestruturada, aconteceu de as respostas em muitos questionamentos terem sido dadas com base no negócio como um todo, e não com foco no processo de sucessão.

Com base nessa limitação, sugere-se num estudo futuro realizar o mesmo questionamento com uma metodologia distinta, com perguntas fechadas. Além disso, sugere-se que novos estudos sejam replicados em outras regiões do país, com um maior número de empresas, avaliando o comportamento das famílias e o processo de sucessão, oriundo de outras regiões e em segmentos distintos. Ainda, aufere-se a possibilidade de ampliação do presente estudo para a avaliação do comportamento do grupo familiar acerca do processo de sucessão.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, D. B. **Sucessão nas organizações familiares**. 2007. 31 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília: 2007.

ANJOS, C.M.; SANTANA, L.S.S.; SOUZA, T.C.B.; OLIVEIRA, L.C. **Avaliação dos fatores que influenciam o consumidor na escolha de restaurantes do tipo self-service**. 2014. Disponível em: http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2014/12/31_Revista-Contextos_ed-vol-3-n-1.pdf. Acesso em: 23 abr. 2020.

BATISTA, J. D. et al. 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, 2015.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 112-138, 2020.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 112-138, 2020.

CADIEUX, L. Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. **Family Business Review**, v. 20, n.2, p. 95-109, jun. 2007.

CARVALHO, J. F. S.; OLIVEIRA, J. L. C. A Relevância da Gestão do Capital de Giro para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.21, n.1, 81-96, 2016.

DASPIT, J.J.; JOSHUA, J.D.; DANIEL, T.H.; JAMES, J.C. REBECCA, G.L. Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44-64, 2016.

FERRARI, G. M. M. **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Trabalho de conclusão de curso de Administração, Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba: 2014.

GUISSONI, L.A.; RODRIGUES, J.M.; CRESCITELLI, E. O efeito da distribuição sobre o market share em diferentes canais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 54. n. 6 2014.

HAMILTON, E. Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 18(1), 8-26. 2011.

HELIN, J.; JABRI, M. Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 4, p. 487-505, 2016.

IBGE. **Anuário brasileiro de geografia e estatística**. Rio de Janeiro: IBGE: 1970.
LEONE, N. M. C. P. G.; PEREIRA, S. L. Gestão de competência no gênero feminino. In: LEONE, N. M. C. P. G. **Empresa Familiar**. Desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010.

MACEDO, J. F. **Ciclo de Vida das Organizações e Transição de Liderança na Empresa Familiar**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PICOLI, E.; JULIANA, M.; CASSIANE, C.; PAULA, G.; DANIEL, M.; PELAYO, O. Sucessão em Empresas Familiares: Uma Análise de duas Empresas da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v.6, n.1, p.237-268, abr/2019.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. (2011). Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 23 abr. 2020.

RIBEIRO, C. S.; AGUIAR, A. O.; CORTESE, T. T. P. Requisitos Legais Ambientais e a Gestão Ambiental em Oficina Mecânica de Pequeno Porte: relato de um caso. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 105-118, 2017.

SAMEI, H.; FEYZBAKSH, A. The Effect of Mentoring on Successor Nurturing in Family Businesses. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 25, n. 2, p. 211-231, 2016.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, IPEA, 2012.

SANTOS, C.; TESTON, S.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S.; MACHADO, H. Capacidade Absortiva Individual e Intenção Empreendedora em Sucessores de Propriedades Rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 1-29, 2020.

SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e Racionalidade: um Estudo sobre a Tomada de Decisão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 448-463, 2016.

SCHEFER, A.B.B. Fatores dificultadores e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo v.30, n.3, 1994.

SEBRAE. **Serviços brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Julho de 2014.

SICSÚ, João; CASTELAR, Armando. **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2009. 252 p

SILVA, Renaldo Limiro da; UMIRO, Alexandre. **Manual do Super Simples: comentários à Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Lei Complementar 123/06. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SPANEVELLO, R. M.; MATTE, A.; ANDREATTA, T.; LAGO, A. A Problemática do Envelhecimento no Meio Rural Sob a Ótica dos Agricultores Familiares Sem Sucessores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 348-372, 2017.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

VILELA, P. R. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos, mostra Sebrae**. Brasília: 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae>. Acesso em: 23 abr. 2020.

VOLPATO, D.; VIEIRA, A.C.P.; DIAS, A.T.B.B.; ZILLI, J.C.F. Inovação em empresas familiares: uma exploração por meio de revisão sistemática. **In.. XVII Congresso Latino-Iberoamericano de gestion tecnológica**. Cidade Del México. 2017.

WERNER, A.; SEGRE, L.M. **Estratégias, Competências e Crescimento: Uma visão sobre o segmento de supermercados**. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-es0-839.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZAMBARDA, A. B.; VORTMANN, L. E. A Sucessão Familiar em Pequenas Empresas. **Sinergia**, v. 24, n. 1, p. 87-98, 2020.