

GESTÃO FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS ¹

Andriele Gracioli Favarin²

Patrinês Aparecida França Zonatto³

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar como é desenvolvida a gestão em uma pequena empresa familiar após um processo sucessório. A empresa familiar pode ser vista como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações. Isso significa que os familiares podem influenciar nas decisões de metas, interesses e objetivos da organização. A metodologia se caracteriza como qualitativa, e a coleta de dados foi através de uma entrevista com roteiro semi estruturado a fim de conhecer o processo sucessório dentro de uma empresa familiar e a sua gestão. Os resultados encontrados evidenciam que a empresa não possui uma gestão profissionalizada e nem um modelo sucessório para seguir caso a mesma precise passar por outra sucessão, mesmo a empresa existindo a 53 anos no mercado nunca houve o interesse de mudança, mas após esta pesquisa poderá surgir um novo entendimento para a mesma sobre estes assuntos. Pode-se concluir que o processo sucessório deve ser planejado, proporcionando maiores perspectivas de continuidade dos negócios e a chance de continuar o legado da família de uma maneira saudável e com resultados positivos.

PALAVRAS-CHAVE: empresas familiares; processo sucessório; gestão.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente dinâmico e turbulento que as organizações estão enfrentando na atualidade, os gestores estão buscando cada vez mais eficiência em seus processos e foco nos resultados, para assim sobreviverem diante de uma concorrência bastante acirrada. Para isso, se faz necessária uma gestão eficaz nas organizações. A gestão pode ser definida como um conjunto de ações e estratégias que são aplicadas em certa empresa e que usa recursos humanos, financeiros e estruturais com a finalidade de crescer e ter melhores e maiores retornos a curto e a longo prazo, a gestão de empresas enxerga a organização como um organismo vivo e dispõe de competências capazes de sustentar um crescimento com lucro (SANTOS, 2014).

Nesta perspectiva, pode -se dizer que a gestão empresarial segue a lógica da melhoria constante, sendo necessário avaliar os índices do negócio para criar estratégias capazes de melhorá-los. Com isso, todas as ações referentes à estratégia da empresa entram na gestão,

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2º/2020)

² Acadêmica do Curso de Administração - UFN

³ Professora Orientadora

incluindo delegação de tarefas aos funcionários, a estruturação dos processos, o plano de vendas e a satisfação do cliente (CUNHA, 2000).

Neste sentido, o presente trabalho tem como foco o estudo da gestão, mais especificamente a gestão das empresas familiares. As empresas familiares detêm um ambiente de negócio único, onde ela está inserida. A maior parte da riqueza da família está investida na organização com a perspectiva de longo-prazo e na maioria das vezes, seus membros possuem posições chaves na gestão, pois, existe um desejo muito forte de manter o negócio transmitindo uma herança de geração a geração (SEBRAE, 2016).

Compreende-se por empresa familiar aquela que tem a sua origem e sua história vinculada à uma família, ou ainda, aquela que tem membros familiares na administração dos negócios por seguidas gerações. A empresa familiar está inserida em um ambiente de negócio único. A maior parte da riqueza da família está investida na organização com o planejamento financeiro a longo-prazo e, na maioria delas, seus membros possuem posições chaves na gestão (GONÇALVES, 2000). As empresas com gestão familiar possuem inúmeros benefícios competitivos, o que pode ser considerado um excelente diferencial, se for levado à sério, tratada com profissionalismo e esteja aberta a transformações e ter uma atenção especial ao mercado (BERNARDI, 2009).

As caracterizações das empresas com gestão familiar são vistas como aquelas que transferem o poder decisório de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, para que uma organização seja considerada familiar, é necessário que seja formada por mais de uma família, desde que haja uma correta organização (OLIVEIRA, 1999).

Portanto, uma empresa familiar se conceitua em um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de todos os demais gêneros de organizações. Porém, o seu perfil é justificado pelas condições da propriedade pertencer a uma ou mais famílias, o que se entende como o poder de controle e de gestão, e de pelo menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja sua orientação estratégica ou operacional (GONÇALVES, 2000).

Neste sentido, destaca-se que, o sucesso e a continuidade das empresas familiares é um sonho dourado para grande parte da população. "A sucessão é o processo de profissionalização das sociedades familiares e devem ser analisadas e desenvolvidas em duas perspectivas", ou seja, uma empresa familiar deve ter sócios profissionais e gestores profissionais (BERNHOF, 2002, p. 49). Nesta linha de pensamento, Oliveira (1999), afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importante pelo qual a empresa

passa, pois se os resultados atingidos forem menores do que os resultados almejados a empresa poderá ficar comprometida.

Desta forma, a gestão em empresas familiares merece uma atenção especial na pesquisa, bem como o processo sucessório dentro dessas organizações, uma vez que o mesmo é demorado e complexo. Sendo assim, esta pesquisa busca analisar os processos de gestão em uma pequena empresa familiar, buscando compreender suas interações durante o processo sucessório.

Tendo em vista o tema relacionado de gestão em empresas familiares, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como é desenvolvida a gestão de uma empresa familiar em meio a um processo sucessório? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contará com o objetivo geral de: analisar como é desenvolvida a gestão em uma pequena empresa familiar após um processo sucessório.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: Relatar o histórico da empresa desde sua fundação; detalhar os processos da atual gestão; apresentar sugestões para profissionalizar a gestão atual da empresa; propor um plano sucessório para a empresa. As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social do Brasil. A gestão de empresa familiar é uma tarefa difícil. Nelas existem os laços afetivos e a dinâmica dos relacionamentos, que são fatores extras que precisam pesar na tomada de decisão e na maneira como todo o processo acontece.

Portanto, uma empresa familiar é a interação entre dois sistemas separados, a família e o negócio, mas que de alguma forma estão conectados. Na sua constituição, as empresas familiares podem incluir vários membros da família, tanto em funções empresariais diversas como em funções de acionistas e membros da diretoria. Da mesma forma, que o processo sucessório de uma empresa familiar é uma fase delicada e deve ser planejada, levando sempre em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. Com isso justifica-se a escolha da temática para o presente trabalho.

Observa-se que empresas familiares vêm aumentando consideravelmente a sua importância dentro do contexto econômico do país, sendo que 90% das empresas são familiares, contribuindo no crescimento do país. Pode-se compreender esta importância pelo surgimento das organizações familiares no Brasil, que teve início nos períodos da colonização portuguesa, ressaltando que as capitânicas hereditárias foram às primeiras modalidades de empreendimento familiar (MARTINS, et al., 1999).

Atualmente no país, as organizações familiares correspondem cerca de 90% da quantidade de empresas registradas, gerando 62% aproximadamente do PIB e 60% dos empregos, de acordo com os dados expostos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018). Com esses dados é possível ver a relevância da presença de empresas desse modelo para a sociedade e para o Brasil de maneira geral, mas o maior problema desse tipo de empresa é a sua gestão, sendo que 100 empresas familiares somente 30 sobrevivem à segunda geração, 15 a terceira e 4 a quarta (SEBRAE, 2016).

Assim, torna-se importante compreender os processos de gestão em empresas familiares, bem como entender como funciona o processo sucessório dessas empresas nos dias atuais, uma vez que mudanças significativas no ramo de negócios vêm crescendo, precisando que os gestores estejam cada vez mais preparados para gerir uma empresa e liderar uma equipe.

Segundo uma pesquisa da equipe (TOTVS, 2018), as empresas familiares passam por diversos desafios, o processo de sucessão talvez seja o maior desses desafios, pois muitas organizações sofrem com dificuldades e resistência ao se adequar às inovações, em sentido amplo, são oriundas de falta de um planejamento sucessório da empresa, que beneficia a continuidade das atividades sem nenhum tipo de choque de geração ou conflito de visão. Em um estudo realizado, somente 55% das empresas familiares mundiais e 28% das empresas brasileiras possuem plano de sucessão. Com isso é possível concluir que existem grandes chances dessas empresas sofrerem com a transição do comando da empresa, por causa da falta de uma estratégia.

Outro desafio que as empresas familiares sofrem é a profissionalização, que pode ser compreendida como a evolução dos processos de gestão na empresa, tendo como objetivo principal tornar a empresa mais eficaz. Estes dois problemas podem ser resolvidos da seguinte maneira: trabalhar com o apoio de ferramentas profissionais, propor mudanças culturais, formalizar a distribuição de lucro e demais, entre outras maneiras.

Logo, a pesquisa se justifica por entender como são desenvolvidos os processos de gestão em uma empresa familiar em meio ao um processo sucessório. Da mesma forma, a pesquisa possibilitará compreender a contribuição de uma gestão eficiente e profissionalizada para o sucesso de empresas familiares o que irá contribuir para o entendimento dos fatores que favorecem o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares no Brasil.

Do ponto de vista prático, este estudo busca auxiliar na compreensão da gestão das empresas familiares, principalmente no processo sucessório. Desta forma, os gestores desses

tipos de organizações ao acessarem os resultados desta pesquisa, terão melhores subsídios para definir estratégias de gestão.

2.1 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Entende-se por gestão o ato de gerenciamento, ou seja, a administração de empresas, instituições, empreendimentos ou organizações dos mais variados tipos e setores, sendo que o gestor é a pessoa ou profissional que lidera esse processo, a forma como a produção geral de um negócio é feita sempre obedece à sua filosofia e aos mandamentos criados por ela. Para administrar ou gerir é necessário que sejam definidos os objetivos organizacionais, sendo que o gestor tem como tarefas o planejamento, a organização, a direção e o controle dos esforços organizacionais para o alcance dos objetivos definidos, levando em consideração o mercado no qual a organização atua e de forma a “garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo” (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Neste contexto, destaca a gestão de empresas familiares, que segundo Adachi (2006), as empresas familiares são vistas por serem entidades com personalidades diferentes e independentes dos seus donos, e por isso, podem ter direitos e obrigações próprias. Na percepção de Grzybovski e Lima (2004), as empresas familiares são gerenciadas por um grupo de pessoas que pertencem à mesma família, com relações de parentescos sendo ele biológico ou social, se encontram ligadas. Neste sentido, Machado (2005), explica que a empresa é considerada familiar quando foi instituída por um membro da família, quando um ou mais membros participam da propriedade ou direção da empresa, quando existem valores corporativos ligados à família e quando a sucessão está relacionada a família.

Na visão de Dante et al., (2013), as empresas familiares carregam um grande descrédito de ser uma gestão não profissional, melhor dizendo, existe uma gestão deficiente por haver a possibilidade de as decisões não serem em sua totalidade embasadas nos aspectos técnicos, por merecimento ou racionais, justamente pelo fato dos aspectos emocionais acabarem influenciando direta ou indiretamente nas decisões organizacionais da empresa. Devido a isso, as empresas familiares carregam essa característica em seu perfil.

De acordo com Estol e Ferreira (2006), as empresas familiares desempenham um papel relevante nos grandes grupos empresariais brasileiros, o que faz proporcionar um destaque na economia e que torna de extrema importância o estudo dos seus comportamentos das suas dinâmicas em um estudo. E tais empresas, apresentam variadas formas, possuem características centrais, que independente da sua história vinculada à empresa, os membros

sempre estão à frente da administração, e mantém expectativas acerca de sua continuidade na organização. Com isso pode-se considerar a importância das empresas familiares.

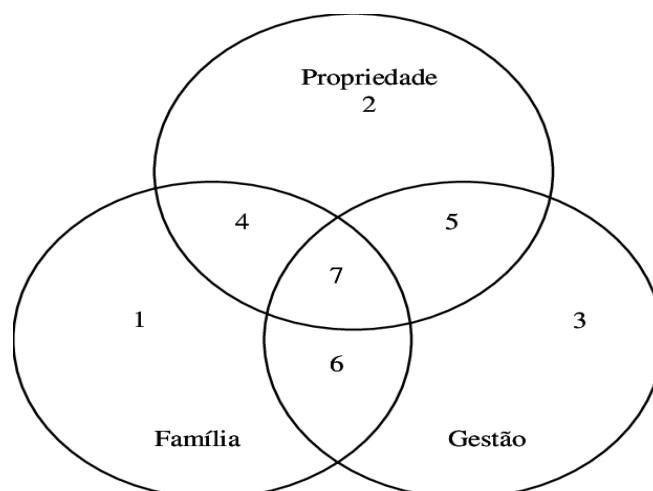
Segundo Oliveira (1999), a empresa familiar é caracterizada pela sua sucessão do poder decisório de forma hereditária por meio de uma ou mais famílias, sendo empreendedores, ou no mínimo um ser audacioso que inicia seu negócio com a ajuda da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples de empresa familiar. Gersick, et. al., (2006), afirma que as empresas familiares têm como características central a forte ligação a uma família que as tornam um tipo especial de empresa.

Uma empresa familiar, de acordo com Tagiuri e Davis (1996), é construída por meio de uma ligação entre os membros e relações pessoais, que levam a criar uma empresa. Gonçalves (2000), explica que são necessários três requisitos para uma empresa ser familiar: a família ser a proprietária da empresa, ou possuir parte das ações; a gestão ser controlada pela família; a presidência da organização ser governada por um membro da família. Empresas familiares são conhecidas no mundo todo pela sua importância, assim, "pode-se concluir que buscar alternativas para a perpetuação das empresas familiares passou a ser uma finalidade de parte significativa da população mundial" (KOELLE, 2004, p. 11).

De acordo com Sousa, et al., (2017), as empresas familiares possuem três tipos, sendo: A empresa familiar tradicional: cujos negócios são de domínio completo da família; A empresa familiar híbrida: onde a família tem o controle, mas, existe a participação na gestão de profissionais que não são da família e o capital é aberto; A empresa com influência familiar: grande parte das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica por meio da participação acionária significativa. Toda empresa familiar necessita de passar por processos de profissionalização, pois sem gestores profissionais na área administrativa, sejam eles membros da família fundadora ou não, a empresa está fadada ao fracasso.

Para o autor Gersick et al., (2006), o modelo de três círculos surgiu pela existência de diversos tamanhos de companhias, pois, muitos dilemas enfrentados nas empresas, como por exemplo as empresas que são controladas por primos, assim tendo a ver com a diferenciação entre proprietários e gerentes do que a família como um todo. Ainda de acordo com os autores o modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, como pode ser visto na figura 1. Com isso, todos os proprietários estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os colaboradores no sistema gestão/empresa.

Figura 1: Os três subsistemas



Fonte: Gersick, et al. (2006, p.122)

Como pode-se observar na figura 1, qualquer indivíduo participante de uma empresa familiar pode ser colocado em um dos sete espaços que são formados pelos círculos, tais como: 1- membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa; 2 - acionistas que não são membros da família, mas que não trabalham na empresa; 3- empregados que não são membros da família; 4 - membros da família que têm ações na empresa, mas que não trabalham nela; 5- acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa; 6 - membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações; 7 - membros da família que têm ações e trabalham na empresa (GERSICK, et al., 2006). Os autores ressaltam que este modelo vem a ser útil para poder compreender a origem dos conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares, verificando-se de fato o que está acontecendo, auxiliando na resolução de problemas interfamiliares.

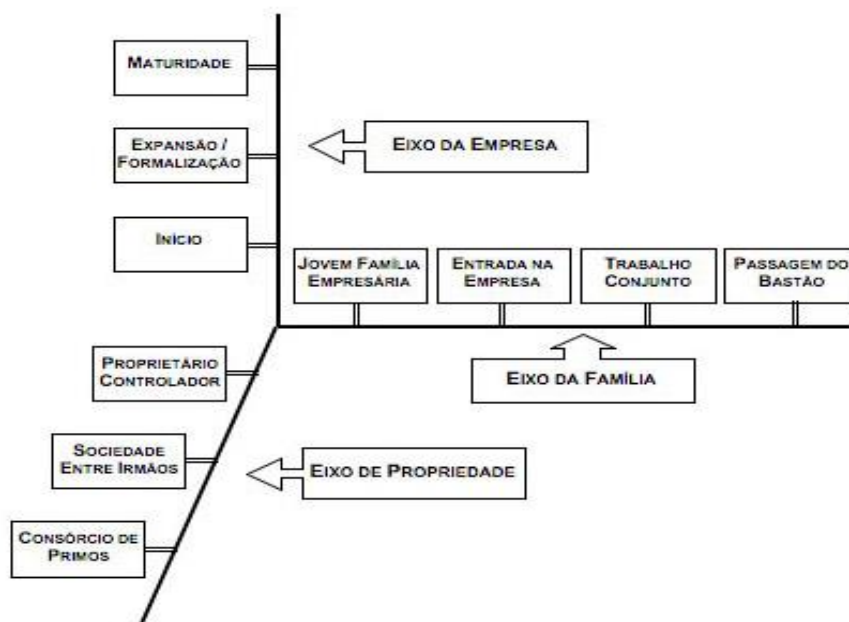
Com a finalidade de completar o M3C (Modelo dos 3 círculos), quatro pesquisadores produziram um modelo que abrange uma escala de desenvolvimento para cada subsistema apresentado no M3C: propriedade, família e gestão (SILVEIRA, 2010). O modelo, exposto por Gersick, et al., (2006), foi denominado como Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (figura 2), à medida que o negócio da família move para uma nova etapa em qualquer uma das dimensões, cria-se uma forma, com novas características.

No eixo "propriedade", existe três etapas: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Na sua primeira etapa a empresa familiar, tem o controle consolidado em uma pessoa ou casal, tendo como desafio a capitalização da empresa. A segunda etapa é a sociedade entre irmãos, onde o desafio é a harmonia do controle entre eles, que se tornaram sócios por herança. Na terceira etapa, a do consórcio de primos, o desafio é administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas. Deve-se ressaltar que nem

todas as empresas passam ou seguem esta sequência, de proprietário controlador ao consórcio de primos (GERSICK, et al., 2006).

No eixo "Família", a primeira etapa é o estágio da jovem família empresária, onde seu maior desafio é o de criar um empreendimento viável. A segunda etapa marca a entrada de filhos na empresa e o maior desafio é administrar a chegada de uma nova geração. Na próxima etapa, do trabalho em conjunto, há que se promover a comunicação, a cooperação e a administração dos conflitos entre as gerações no negócio familiar. E na última etapa, vem a passagem do bastão é onde a geração mais velha se encontra, tendo como desafios o seu desligamento da empresa e a transferência da liderança da empresa familiar de uma geração para outra. Esta distingue a evolução da família através de casamento, paternidade, dentre outros (GERSICK, et al., 2006). No eixo "Empresa" em sua etapa inicial da empresa, em que se busca a sobrevivência do negócio. Em seguida, a fase da expansão, quando normalmente se verifica o processo de profissionalização da empresa. E, no final, a etapa da maturidade, em que a base de clientes é estável ou em declínio. Nesse estágio, deve-se ter como prioridade a estabilidade e a perenidade do negócio (GERSICK, et al., 2006).

Figura 2- Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick, et al. (2006, p.130)

Observa-se na figura 2, cada um dos três subsistemas, propriedade, família, gestão/empresa, existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Cada parte muda em seu

próprio ritmo e de acordo com a sua sequência, e isso se conceituam o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

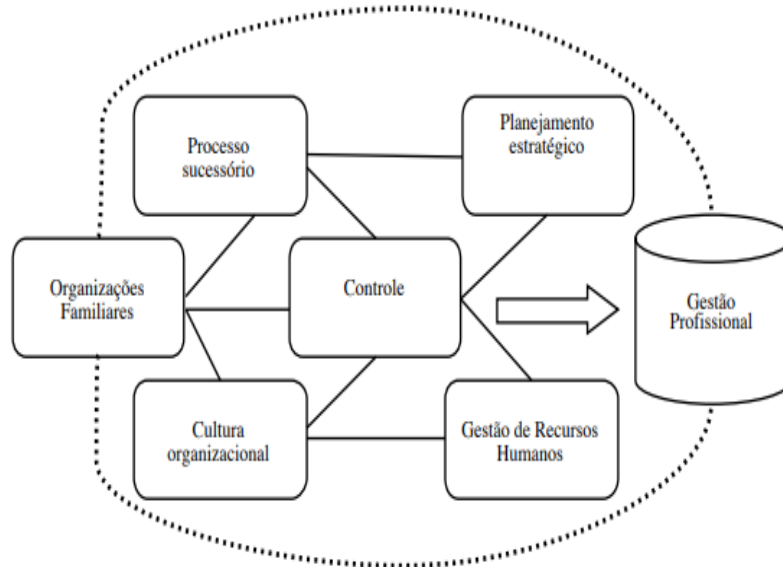
Para Braun et al., (2011), com a utilização dos modelos de gestão, percebe-se que as empresas familiares, em sua grande maioria, iniciam suas atividades, com uma administração bastante simplificada, onde o fundador detém todo poder decisório. Mas com o passar do tempo e com o aumento de sua complexidade, as organizações familiares sentem a falta de não ter uma administração mais estruturada, ou seja, buscam profissionalizar-se. Portanto os dois importantes tópicos podem ser levados em consideração no processo de gestão dessas organizações. O primeiro diz respeito a sua profissionalização e o segundo no processo de sucessão. O local organizacional, apesar de ainda priorizar a ação, a técnica, o mecanicismo e a impessoalidade nas relações, é repleto de sentimentos, desejos, emoções, angústias, incertezas, fragilidades e espontaneidade, pois é nas organizações empresariais onde as pessoas passam a maior parte de duas vidas (FREITAS, 2000).

As empresas familiares, pela singularidade dos sistemas que a compõem: família, gestão e propriedade, é um tipo de empresa que requer uma verificação organizacional particularizada, onde o pesquisador reconhece os elementos das dimensões cultura, demográfica, social, espacial e estrutural no processo decisório gerencial (CAMPOS; MAZZILLI, 1998).

Em relação à gestão nas empresas familiares, é importante frisar que não é porque a organização é familiar, suas finalidades sejam diferentes de outras empresas. Isso ocorre, assim como as empresas tradicionais, as famílias também são comandadas geralmente por empreendedores que vislumbram sobretudo o sucesso do negócio da família. Os elementos para a profissionalização da gestão da empresa familiar, de acordo com Grzybovski e Tedesco (2002), têm suas finalidades claras ao se referir à uma empresa familiar, pois o objetivo de uma empresa é determinar, produzir e comercializar produtos e serviços, desenvolvendo suas tarefas rotineiras seu sistema operacional e administrativo apropriado para a sustentação, profissionalização e sua gestão.

Levando em consideração as evidências teóricas, alguns pontos podem ser importantes e estratégicos para a gestão das empresas familiares rumo à profissionalização. Os proprietários e gestores das empresas familiares devem atentar para esses fatores em virtude da sua importância para o sucesso desse tipo de empresa, frente ao ambiente competitivo das empresas. Caso não seja levada em consideração toda essa importância para esses fatores, eles podem causar prejuízos às empresas, em especial, pela cultura peculiar que apresentam e pela ausência de técnicas profissionais de gestão (BELMONTE; FREITAS, 2013).

Figura 3- *Framework* proposto para a profissionalização das empresas familiares



Fonte: Belmonte e Freitas (2013, p.76)

Na figura 3, são apresentados os fatores que precisam de total atenção nos processos de gestão em uma empresa familiar. Os proprietários e gestores das empresas familiares devem ficar atentos aos pontos de importância para o sucesso da organização, frente ao ambiente competitivo das empresas. Se por algum motivo não for dada essa real importância para os fatores essenciais, eles podem prejudicar o desenvolvimento da empresa.

Com isso, Grzybovski (2002), aponta três pressupostos para que empresa e família possam interagir e promover um modelo correto de gestão: Levar consideração o contexto histórico de distintas gerações e os interesses da família empresária em relação à empresa; Ter conhecimento que as práticas gerenciais estão permeadas pelas relações afetivas, emocionais e vínculos de parentescos, além da racionalidade instrumental; Reconhecer, igualmente, que as relações de trabalho estão baseadas na confiança mútua, na fidelidade, austeridade, entre outros valores cultuados no espaço privado da família e replicado na empresa familiar.

Portanto, a gestão de sucesso de uma empresa familiar, tem os seus objetivos claros e determinados desde antes da criação da empresa, e para alcançá-los deve estipular e acompanhar o desempenho. Um ponto importante para que a gestão seja correta e proporcione sucesso, é que os familiares precisam entender a diferença, empresa e família. Equilibrar e conceder um tratamento justo a todos (BELMONTE; FREITAS, 2013).

2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Quando o envolvimento da família em uma empresa familiar se torna menor, e os gestores não familiares entram mais profundamente no negócio, a literatura de empresas familiares relaciona este acontecimento como um processo da profissionalização da empresa (CHITTOOR; DAS, 2007).

Para Gehlen (2006), a profissionalização se inicia em uma empresa quando ela deixa de ser um negócio familiar para se tornar em uma empresa profissional. Já para Freitas e Frezza (2005, p. 35) "[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas". Na visão de Rocha (2001), a definição de profissionalização na gestão das empresas familiares é um processo de aperfeiçoamento em sentido a um maior nível de formalidade, sendo assim a profissionalização da gestão, faz com que a empresa abandone suas políticas paternalistas e protecionistas aglutinadas na história do país e da família patriarcal, tal quanto, o investimento em capacitação para todas as pessoas pertencentes ao processo organizacional, seja eles de laço consanguíneo ou não, buscando sempre a valorização da competência e do desempenho profissional.

Flamholtz e Randle (2007), corroboram a ideia de Rocha (2001), quando define a profissionalização como um processo que ocorre por meio da inserção de várias características, sendo eles: planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos formais de governança e sistemas de controle.

A gestão quando profissionalizada não se torna imune às influências familiares, pois, se a propriedade da empresa se modifica em função do fator “herança”, os herdeiros podem intervir no gerenciamento do empreendimento. Com isto, herdeiros sem preparação para a sucessão podem ocasionar grandes danos na empresa (FREITAS; FREZZA, 2005).

Uma das vantagens da profissionalização apontadas por (STEWART; HITT, 2012), é a oportunidade de corrigir os familiares que possuem uma postura inadequada dentro da empresa, a melhoria do desempenho funcional em razão da implantação de recompensas não personalizadas adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas; a facilidade de acesso a créditos externos etc.

Em muitas vezes a gestão é voltada pela informalidade e paternalismo, no caso da profissionalização por ter uma formalidade e burocracia dos seus processos, existe uma maior

transparência e um alinhamento dos perfis indicados para cada cargo, sendo assim uma escolha por sua capacitação, “vocação” e pelos critérios menos personalizados (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

A necessidade de uma empresa familiar optar pela profissionalização, está diretamente relacionada com o avanço do estilo gerencial, saindo de sua abordagem paternalista e se guiando para uma abordagem mais profissional. A mudança de abordagem é uma situação necessária de acontecer para que a empresa suporte o crescimento. Com a abordagem profissional se salienta dos elementos: (1) planejamento estratégico e (2) sofisticação das técnicas gerenciais. Remetendo a uma forma profissional de gestão (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Casillas, Vásquez e Díaz (2007), frisam que para se obter a conquista de uma boa profissionalização na gestão de uma empresa familiar, os dirigentes devem possuir habilidades e competências suficientes para realizarem suas funções empresariais, assim obtendo resultado positivo em suas atividades de gestão e de governança do negócio. Entretanto, em muitos casos, os familiares não são pessoas profissionalizadas, assim, não são competentes para gerir a empresa, com isto a busca por profissionais fora da família se torna fundamental para que o empreendimento não tome rumos negativos, que podem vir a originar a perda de competitividade no mercado ou até mesmo problemas na sua continuidade.

Para que a família não precise deixar a empresa e possa continuar em sua gestão, os autores Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), sugerem como opção, que os membros familiares busquem a sua própria profissionalização, assim, preparando o sucessor ou o grupo familiar, instituindo que eles busquem conhecimentos necessários e instrumentos para gerir a empresa familiar.

A sucessão é um processo que leva tempo, exige planejamento e, portanto, precisa iniciar o quanto antes. O processo de sucessão é a conceituação de quem assumirá a direção da empresa após a saída do fundador. Sendo bastante importante escolher um profissional que se identifique com a missão, visão e valores da empresa, e que deseje ocupar essa posição, sendo que esse indivíduo possa ser ou não da família (MORETI, 2018). Isso pode influenciar na gestão da empresa.

Nesse sentido, Lussier e Sonfield (2004), destacam que as principais questões em relação à sucessão acontecem quando chega o momento de os fundadores deixarem a empresa e passarem a outros “as rédeas” do controle e da autoridade. Assim, de acordo com Petry e Nascimento (2007), a sucessão não pode ser um acontecimento imprevisto, necessitando, então, de um planejamento para que ocorra sem causar traumas para a família. Desse modo,

as empresas familiares devem atentar para esse processo, a fim de evitar a desagregação da família e a saída de talentos profissionais (SOUZA; BASTOS, 2006).

É aconselhado realizar a sucessão enquanto o fundador ainda estiver vivo, tanto para preparar os sucessores, quanto para discutir sobre a pretensão do novo sucessor para assumir a empresa e a possibilidade de aceitarem a sociedade. De tal modo que os laços sanguíneos não interfiram nas obrigações da empresa e nem atrapalhe o relacionamento da família. Sendo assim, é importante primeiramente escolher o modelo de sucessão que será implantado na empresa, para posteriormente iniciar o planejamento do processo sucessório (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

A sucessão pode ser efetivada de duas maneiras, o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha competência para gerir a empresa, tomando as decisões necessárias para o desenvolvimento do negócio. Os sócios fazem parte do conselho em que é discutida a gestão, sem interferirem nas decisões (GORGATI, 2000). A melhor maneira para escolher o sucessor é estar ciente das exigências que o cargo de diretor precisa. Desse modo, o julgamento que os familiares farão a respeito do sucessor escolhido será baseado apenas nas experiências profissionais, sem qualquer outra interferência (SOUZA, 2012).

Para Oliveira (2006), existem dois tipos do plano sucessório nas empresas familiares: o que é relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional. Segundo ele a sucessão ocorre, quando a geração muda, ou seja, quando algum membro da família se estabelece no cargo deixado para a seguinte geração. Com isto o autor afirma que na sucessão deve-se levar em consideração a realidade da família, valores, crenças, atitudes, comportamentos pessoais e a expectativa de vida dos membros que são mais influentes. Já em relação à sucessão profissional, o autor salienta que a empresa familiar passa de ser administrada por membros da família, para ser administrada por profissionais contratados, sendo assim este gestor consegue com maior facilidade executar o recrutamento de seleção, sendo visto como uma boa opção para família, pois, com um executivo profissional na empresa ela pode vir a elevar seu conhecimento.

Oliveira (1999), afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes pelo qual a empresa pode passar, pois se os resultados alcançados forem menores do que os resultados almejados a empresa ficará comprometida. Oliveira (2006), argumenta que a sucessão do tipo familiar leva em consideração os valores, as atitudes e crenças dos membros influentes da família. Leone (2005), por sua vez explica que a continuidade do comando familiar, é um benefício desse tipo de processo e ressalta a importância de existir a

confiança necessária dentro da empresa, para que o processo de sucessão seja facilitado, para que não ocorra sob conflitos.

O processo sucessório de Oliveira (2006), conduz o gestor para um planejamento sucessório familiar, sendo composto por cinco fases, com o objetivo de alcançar alguns resultados quanto à escolha do futuro sucessor da empresa. A fase 1 do seu plano, Oliveira (2006), apresenta a identificação dos resultados a serem atingidos. Nessa fase deve ser realizada a identificação dos componentes da empresa que pretendem alcançar no futuro, sendo: a missão, a visão, os valores e as finalidades da organização.

A fase 2 deve ser determinado o perfil básico do profissional, elaborando um levantamento dos aspectos referentes ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. A fase 3 é para realizar um debate dos resultados esperados e do perfil básico do profissional. Essa fase é para fazer o fechamento do processo, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados (OLIVEIRA 2006). A fase 4 corresponde a escolha do executivo sucessor, sendo considerada uma etapa difícil ou fácil, com base dos acontecimentos das fases anteriores. A fase 5, acontece a consolidação do processo sucessório, a implementação da sucessão. Sempre que possível o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados (OLIVEIRA, 2006).

Para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é de suma importância conforme modelo de Oliveira (2006), a interação das cinco fases apresentadas, obtendo atenção em cada fase para que se chegue a implementação e a consolidação do plano.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa do estudo são apresentados os procedimentos metodológicos necessários para realização desta pesquisa, abordando sobre a classificação, plano de coleta dos dados e plano de análise dos dados. Este estudo classificou-se, quanto à natureza, como um estudo qualitativo. Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa abrange uma abordagem interpretativa do mundo, significando que os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos e os significados que as pessoas a eles conferem.

Quanto aos objetivos, se caracterizou como uma pesquisa descritiva, para Vergara (2000, p.47), este tipo de pesquisa "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que

descreve, embora sirva de base para tal explicação", pois, expõe características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e define sua natureza.

Em relação aos procedimentos técnicos, foi considerado um estudo de caso. Conforme Gil (2011), o estudo de caso é um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser formuladas hipóteses e teorias.

A empresa objeto desta pesquisa, foi uma pequena empresa familiar localizada na cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul, e atua no ramo de prestação de serviços. A escolha desta empresa deu-se por acessibilidade e conveniência, pelo fato da pesquisadora ter fácil acesso ao fundador e ao diretor geral da organização. Segundo Cozby (2006), a pesquisa por conveniência acontece quando o pesquisador seleciona os participantes para pesquisa por ter facilidade de acesso, tendo a intenção de estudar relações entre as variáveis e não de estimar com precisão os valores da população.

Antes da coleta de dados o projeto foi encaminhado ao Conselho de Pesquisa em Humanos (CEP), e teve sua aprovação através do parecer 4.390.614 ao processo cadastrado na plataforma Brasil sob o número CAAE 38805420.5.0000.5306.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semi estruturado, construído pela própria pesquisadora com base na literatura, a mesma aconteceu no mês de novembro do ano de 2020 diretamente na empresa pesquisada. Na ocasião foram entrevistados o fundador e o diretor geral da empresa de maneira individual, buscando conhecer a empresa, seus entrevistados e também as concepções dos mesmos sobre a profissionalização e a sucessão. Em relação ao instrumento escolhido para a coleta, Gil (2011), explica que esta técnica pode ser comparada com a do questionário, mas apresenta uma série de vantagens como: obter maior número de respostas, pois, é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado; oferece maior flexibilidade, pois, o entrevistador pode explicar o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista; possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Outra forma de coleta que também foi utilizada é a técnica de observação *in loco* na sede da empresa, para avaliação dos processos internos de gestão. Para Cervo e Bervian (2002, p. 27), "observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso". Deste modo, a observação se torna vital para o estudo da realidade, segundo os autores citados anteriormente, a observação também é

considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade, podendo identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

Com posse dos dados coletados, foi realizada a transcrição das respostas para o artigo, após isto foi feita a análise através da técnica interpretativa, onde o pesquisador lê repetidas vezes o material, e busca associar o conteúdo com a teoria anteriormente pesquisada, a fim de responder aos objetivos do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010). Também foi utilizada a análise de conteúdo, que para Oliveira, et. al. (2003), esta análise é um conjunto de técnicas de exploração de documentos, que busca identificar os principais conceitos ou os principais temas abordados em um determinado texto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho, teve como objetivo geral analisar como é desenvolvida a gestão em uma pequena empresa familiar após um processo sucessório na cidade de Santa Maria/ RS. Para isto, foi elaborado um roteiro de entrevista focando em conhecer a empresa, seus entrevistados que foram o fundador e o diretor geral e também suas opiniões sobre a sucessão e a profissionalização dentro da empresa. Após coletadas as respostas da entrevista, foi realizada a análise e interpretação dos dados coletados.

Conforme o roteiro de entrevista, foi questionado aos entrevistados informações da empresa pesquisada, como ano de fundação, endereço, número de funcionários, sócios, etc. De acordo com fundador, no ano de 1967, na Avenida Osvaldo Cruz 1442, em Santa Maria instalava-se a empresa Luiz Favarin LTDA, que foi fundada por Luiz Favarin a partir de suas economias ganhas do trabalho agrícola, ele investiu em peças e equipamentos para então abrir a sua própria empresa no setor de prestação de serviços para veículos pesados. Atualmente a empresa se encontra no mesmo endereço desde sua fundação e além de prestar os serviços também comercializa peças para veículos pesados na parte de escapamentos, freios e suspensões. Na empresa trabalham 9 funcionários sendo um destes da família e também trabalham os 3 proprietários da empresa, a empresa conta com 4 sócios, o fundador e seus 3 filhos, apenas o sócio Luiz Favarin que não trabalha mais na empresa.

Na sequência da entrevista buscou-se saber um pouco mais das características dos respondentes. No presente momento o fundador da empresa possui 80 anos de idade, não possui estudo, concluindo só a segunda série, pois, trabalhava desde muito cedo, no momento ele é aposentado mas ainda da opiniões dentro da empresa e ensina algo aos mecânicos, desde

quando o filho mais velho dele assumiu a parte administrativa em 1995 ele já não estava tão ativo na empresa, pois, sua aposentadoria estava para sair e ele gostava muito de ir pescar, ele fundou a empresa pelo seguinte motivo: “ *Por existir uma grande necessidade de trabalhar, eu com um dinheiro que juntei quando trabalhava pra fora construí um galpão de madeira, comprei peças e alguns equipamentos e como entendia da mecânica dos caminhões abri a empresa.*”

O atual diretor geral da empresa possui 50 anos e não adquiriu muito estudo, pois, ele estudou até a 5ª série, optou por parar de estudar para ajudar seu pai na oficina, ele começou como mecânico e agora é o diretor geral da empresa, ele faz um pouco de cada coisa dentro da organização, é o responsável pela gestão de contas a pagar; negociação com os fornecedores, faz os orçamentos, dá os devidos descontos, precifica os serviços, realiza os serviços bancários diários. Ele vem ocupando este cargo desde o ano de 1995, segundo ele conta “*Meu pai me convidou para assumir a parte administrativa da empresa, porque ele já estava quase se aposentando e precisava de ajuda para dar segmento a empresa, como sou mais velho ele sabia que eu tinha mais conhecimento para conseguir administrar a empresa.*”

Inicialmente buscou-se entender o que os entrevistados pensam a respeito dos processos de sucessão e profissionalização na empresa, buscou saber se a empresa já passou por um destes processos anteriormente de acordo com o fundador. *Sim, quando eu passei para meu filho mais velho a administração da empresa, mas não existiu nada formal no papel foi apenas através de uma conversa aqui na empresa.* Observa-se que muitas empresas familiares não têm seus processos formalizados, tudo acontece de forma muito informal e rápida dentro das empresas, o que pode futuramente acarretar em problemas em relação a gestão.

Segundo Moreti (2018), a sucessão é um processo demorado, que exige planejamento, tendo que se iniciar o quanto antes. Este processo é o que vai decidir quem assumirá a direção da empresa após a saída do fundador, é importante que o profissional se identifique com a missão, visão e valores da empresa, e que deseje ocupar essa posição, sendo que esse indivíduo possa ser ou não da família.

As organizações familiares buscam cada vez mais planejar e organizar as tomadas de decisões, com o objetivo de passar pelo momento sucessório com maior eficiência. Buscou-se compreender se a empresa já passou por uma sucessão, como foi o seu processo sucessório, como explica o fundador, *com a necessidade da informatização, pedi para meu filho que ele desse continuação, já que ele entendia mais das coisas e também já estava no caminho de minha aposentadoria.* Da mesma forma o diretor geral da empresa hoje, nos relata que foi

falado verbalmente para ele que começasse a ajudar seu pai, nas atividades rotineiras da empresa porque várias coisas estavam mudando na época.

Como sinaliza Petry e Nascimento (2007), a sucessão não pode ser um acontecimento repentino, como ocorreu na empresa, necessitando, então, de um planejamento para que ocorra uma sucessão sem causar traumas para a família.

Na sequência também identificou-se qual a geração que está no comando da empresa atualmente e se a empresa pretende passar por outro processo, se sim, seria para outra geração ou na mesma geração que ela se encontra. De acordo com o fundador a empresa está na 2ª geração, ele explica ainda que a empresa pretende passar por outro processo sucessório no futuro, passando o controle para a 3ª geração, pois, segundo o diretor geral: *Seria para outra geração, pois, nós da segunda não temos muito estudo para dar continuidade no negócio, já que cada vez mais as coisas vêm se atualizando.* Embora a empresa esteja atuando a mais de 50 anos no mercado, ela passou pela primeira sucessão no ano de 1992, pretendendo passar por um processo mais formal em alguns anos para a 3ª geração.

De acordo com Souza (2012), salienta que quando escolher o sucessor deve-se estar ciente das exigências que o cargo de diretor precisa. Sendo assim, os julgamentos feitos pelos familiares a respeito do sucessor escolhido serão baseados apenas nas experiências profissionais, sem qualquer outra interferência pessoal. Aconselha-se realizar a sucessão ou criar um plano sucessório enquanto o fundador ainda esteja vivo, para preparar o sucessor e também discutir sobre a pretensão do novo sucessor para assumir a empresa e a possibilidade de aceitarem a sociedade. Os laços sanguíneos não devem interferir nas obrigações da empresa e nem atrapalhar o relacionamento da família. De tal modo, é importante primeiramente escolher o modelo de sucessão que será implantado na empresa, para posteriormente iniciar o planejamento do processo sucessório (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

Após foi questionado ao fundador e diretor geral se existe um planejamento sucessório atualmente dentro da empresa, e se gostariam que existisse, conforme o fundador *não existe o planejamento sucessório na empresa, mas gostaria que existisse para que desse sequência na empresa com a família, pois se não tiver sucessão entre meus filhos e netos, precisaria contratar alguém de fora para fazer isto.* O diretor geral explica ainda que *não existe nenhum planejamento sucessório, mas que também gostaria da existência de um, para que o nosso negócio continuasse com a família e não precisasse contratar alguém de fora.*

Segundo Gorgati (2000), a sucessão pode ser feita de duas maneiras, o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha

competência para gerir a empresa. Os sócios fazem parte do conselho em que é discutida a gestão, sem interferirem nas decisões.

Para Leone (2005), que a empresa continuar com o comando familiar é um benefício e ressalta a importância de existir a confiança necessária dentro da empresa, para que o processo de sucessão seja facilitado, para que não ocorra sob conflitos.

Para Rocha (2001), a profissionalização na gestão das empresas familiares é um processo onde ocorre o aperfeiçoamento em sentido a um maior nível de formalidade, sendo assim a profissionalização da gestão, faz com que a empresa abandone suas políticas paternalistas e protecionistas aglutinadas na história do país e da família patriarcal, tal como o investimento em capacitação a todos os colaboradores da empresa, sejam elas da família ou não, sempre buscando valorizar a competência e o desempenho profissional.

Procurou-se saber durante a entrevista como acontece os processos de gestão e como eles acontecem, como resposta do fundador obtivemos a não existência dos processos definidos, ele alegou que quem cuida de todas as coisas é seu filho mais velho, intitulado o diretor geral da empresa, pelo fato do mesmo não estar no dia a dia dentro da empresa e não ter conhecimento ele acaba não sabendo da existência dos processos, já segundo o diretor geral da empresa.

Eu faço a mesma coisa desde sempre, sem nada definido. Eu ligo para os fornecedores ou eles oferecem as coisas, daí encomendo as peças ou equipamentos, para contratar geralmente pergunto se eles já trabalharam com isto ou não, se mora perto da empresa e se gostaria mesmo de trabalhar, porque o serviço aqui é pesado. Na parte financeira eu organizo os pagamentos de contas e funcionários, os recebimentos quem cuida é minha irmã que faz o controle. O atendimento fica por conta da minha irmã que trabalha no escritório, meus irmãos que trabalham no balcão e outro funcionário que também trabalha no balcão. (DIRETOR GERAL)

Como o mercado está cada vez mais competitivo, ter uma gestão profissionalizada é um pré-requisito para as organizações que visam seu constante crescimento, com isto, questionou-se se a empresa conta com uma gestão profissionalizada. De acordo com o diretor geral *a empresa não possui uma gestão profissionalizada de todas áreas especificamente, mas acredito que temos um planejamento fiscal e financeiro, que são realizados pelo auxiliar administrativo da empresa de forma diária.*

Assim para Flamholtz e Randle (2007), quando a empresa define a profissionalização como um processo, ele acontece através da implantação de várias características, sendo elas: planejamento formal, reuniões regulares programadas, responsabilidades definidas, sistemas

de avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de gestão, organismos formais de governança e sistemas de controle.

A profissionalização de gestão é um processo pelo qual uma organização familiar, começa a assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, sendo assim, se a empresa não possui atualmente uma gestão profissionalizada, no futuro ela pretende profissionalizar sua gestão, se sim como seria feito o processo. Conforme o fundador *seria contratando pessoas que sejam qualificadas e que possam trabalhar de forma correta.* Já o diretor geral acredita *que profissionalizando a geração futura para a empresa ficar em família, mas caso não houver interesse por parte dos mais novos, será preciso contratar pessoas que sejam qualificadas nas respectivas áreas, para então auxiliarem a empresa a possuir uma gestão qualificada.*

De acordo com a resposta do diretor geral, pode-se usar a sugestão dos autores Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), para que a família não precise deixar a empresa e possa prosseguir com sua própria gestão, os membros da família busquem a sua própria profissionalização, preparando o sucessor ou o grupo familiar, instituindo que eles busquem conhecimentos necessários e instrumentos para poder continuar a gerir a empresa.

A profissionalização da gestão está ligada diretamente a capacitação profissional, seja de algum membro da família ou de algum profissional que não faz parte da família, mas ambos precisam ter a capacidade e o conhecimento para assumirem o cargo proposto, portanto, foi questionado aos entrevistados se é importante para a empresa a mesma ter uma gestão profissionalizada. De acordo com a visão do diretor geral *a existência da profissionalização se torna muito importante para a empresa, assim vamos ter uma maior organização interna, entre os colaboradores sendo da família ou não, podendo ficar mais tempo no mercado e alcançar seus objetivos de uma forma mais eficiente.*

Para Stewart; Hitt (2012), uma das vantagens da profissionalização para a empresa, é ter a oportunidade de corrigir os familiares atuantes na empresa que possuem uma postura inadequada na empresa, a melhoria do desempenho funcional em razão da implantação de recompensas não personalizadas adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas; a facilidade de acesso a créditos externos etc.

Diante dos achados da pesquisa, sugere-se a organização um plano de ação sucessório para a empresa, a mesma deve contratar uma empresa especializada para fazer um plano de sucessão, deve-se estar presente todos os sócios da mesma e se todos estiverem de acordo pode-se dar continuidade no processo.

Conforme Oliveira (2006), seu modelo de plano sucessório é feito em cinco fases e para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental a interação das cinco fases e o envolvimento de todas as partes. Na primeira fase o autor menciona que deve ser feita a identificação dos resultados que a empresa pretende alcançar no futuro, como por exemplo: missão, visão, valores e os objetivos da empresa. Na fase 2 é onde deve ser definido o perfil do profissional, os conhecimentos e habilidades que o futuro sucessor precisa ter, ele deve ter forças para impulsionar a empresa familiar, como por exemplo: a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a obsessão com a qualidade, e os trabalhos com equipes multidisciplinares.

Na fase 3 ocorre um debate dos resultados que são esperados para o futuro sucessor. Esta fase é a conclusão do processo sucessório, tendo em vista a combinação do que é esperado com o perfil do sucessor. Na fase 4 deve ocorrer a escolha do sucessor, a etapa pode se classificar como fácil ou difícil, isso dependerá dos resultados das fases anteriores, para a escolha certa do sucessor, deve sempre existir a franqueza e a honestidade. Na fase 5 acontece a implementação e avaliação da sucessão, onde o processo sucessório deve ser consolidado. O escolhido para a sucessão deve se concentrar e se esforçar para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados esperados na empresa.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Empresas familiares são organizações privadas cujo controle pertence a membros da mesma família e assim permanecem com o passar das gerações. A sucessão familiar é um processo natural nestas organizações, porém, é algo que precisa de muita atenção. Porque em um negócio familiar, a sucessão pode causar problemas, o que pode levar o comando da empresa para pessoas despreparadas. O plano de sucessão familiar pode ser complicado pelas relações afetivas envolvidas, mas deve ser prioridade para modelos de negócio desse tipo.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo analisar como são desenvolvidos os processos de gestão em uma pequena empresa familiar em meio a um processo sucessório, para isto foi realizada uma entrevista semiestruturada, com o diretor geral e o fundador da empresa em questão. Foi analisada as respostas obtidas para melhor entender os motivos que levaram o fundador a desenvolver a sucessão, identificando as características do fundador e do diretor geral para entender o modelo de gestão atual da empresa.

Nesta perspectiva o primeiro objetivo específico estabelecido para esta pesquisa foi relatar o histórico da empresa desde sua fundação, diante disto observou que a empresa já

existe a 53 anos no mercado e não possui seus processos profissionalizados, a mesma também já passou por uma sucessão informal, mesmo com a sucessão não se obteve qualquer tipo de profissionalização, pois, quem assumiu o comando da empresa não tinha muito conhecimento e estudo, pois, desde muito cedo escolheu trabalhar e acabou largando seus estudos.

Na sequência o segundo objetivo específico foi detalhar os processos da atual gestão, sendo assim, a empresa não possui nenhum de seus processos formalizados, tudo é feito de acordo com o que faziam anos atrás, a empresa não tem departamentos dificultando o trabalho dos colaboradores, pois, apenas um funcionário se encarrega de cuidar de várias atividades diárias, foi observado também que os donos querem profissionalizar sua gestão, mas os mesmos precisam de ajuda de alguma empresa especializada, pois, eles não possuem conhecimento para realizar a profissionalização.

E por fim, para esta pesquisa sugeriu-se um plano sucessório, para que a empresa consiga ter uma gestão profissionalizada e um futuro sucessor qualificado, podendo ser ele integrante da família ou não, tudo vai depender se alguém da família estará pronto para assumir o cargo.

Conclui-se que a empresa não possuiu em nenhum momento durante sua trajetória uma gestão profissionalizada, é de grande importância nos dias atuais as empresas terem a gestão profissionalizada, para que elas consigam ficar mais tempo no mercado e acompanhar todas as mudanças de forma organizada e eficiente, a empresa passou por uma sucessão de forma informal, não verificando se quem iria assumir o comando estava pronto ou se possuía os conhecimentos e habilidades necessárias para ocupar o cargo, com isto, a empresa em algum momento poderá enfrentar dificuldades na hora de solucionar os problemas quando aparecerem, é de grande importância quando montar o plano sucessório que a pessoa que irá assumir a empresa, tenha os requisitos necessários, começando por aí a sua profissionalização.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podbot. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFMS**, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. **Revista Exame**, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo, Editora SENAC. 2002.

- BRAUN, A. B.; CIPOLAT, C.; CAMFIELD, C. E. R.; SILVA, C. I.; ENGELMANN, M. P. Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. **Anais...VIII SEGeT-Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia-2011**.
- CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. **Anais...ENCONTRO DA ANPAD**, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Foz do Iguaçu/PR, 1998.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of Management and Succession Performance A Vital Linkage. **Family Business Review**, 20 (1), 65–79. 2007.
- COZBY, P. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Editora Atlas. 2006.
- CUNHA, Miguel Pina e; CUNHA, João Vieira da. Improvisação e organização. **In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel Pina e. Estudos organizacionais: Novas perspectivas na Administração de empresas – uma Coletânea Luso – Brasileira**. São Paulo, SP. Iglu Editora Ltda. 2000.
- DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.
- DE FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.
- DE OLIVEIRA, Antônio Carlos. Empresa Familiar-Sua Importância Econômica e Social. **Idea**, v. 8, n. 1, 2017.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf> Acesso em: 30 de março de 2020.

FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Growingpains**: transitioning from a nentrepreneur ship to a professionally managed firm. San Francisco, CA: Jossey- Bass, 2007.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. **In**: PRESTES MOTTA, F.; FREITAS, M. E. (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GEHLEN, M.V.D. A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A. 2006. **Monografia** de Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas, Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light** v. 7, n. 1. São Paulo, Brasil, 2000.

GORGATI, V. Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. 117 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Universidade De São Paulo, São Paulo, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. de. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. **In**: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia/SP.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. **Empresa Familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3. ed. Passo Fundo, UPF, 2002.

KOELLE, C. E. **Planejamento estratégico, gestão de competências e sucessão em empresas familiares**. São Paulo: FGV-SP, 2004.

LANSBERG, Ivan et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational stud. mid-american. **Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares**. Psicologia em Estudo, Maringá, v.10, n.2, ago, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010

MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.

MORETI, R. 10 Desafios e Estratégias da Gestão de Empresas Familiares. 2018. Disponível em: <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/> Acesso em: 21 de março de 2020.

OLIVEIRA, A.; PAPA, A. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 3, p.385-398, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

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

ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 9 de abril de 2020.

SILVEIRA, A. D. M.; **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo** – Teoria e Prática; Editora Elsevier: Rio de Janeiro; 2010.

SOUSA; D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA. E.A. A. **Q.A Empresa Familiar E Suas Contribuições Para O Desenvolvimento Regional**. 2017.

SOUZA, E. da P. de. O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. 72 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. T. B. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares. *Gestão.Org*, v. 4, n. 4, p. 282-297, 2009.

TAGIURI, R. DAVIS, J.A. Bivalent attribute of the family business. *Family Business Review*. San Francisco, v.9, n.2, p.103-218, Jun 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.