

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DOCTUM DA SERRA

ANDRÉA MARTINS DA SILVA PEREIRA

FERNANDA VALQUES FITARONI

**SUCCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO NA EMPRESA COMÉRCIO E
REPRESENTAÇÕES CAPIXABA LTDA**

SERRA – ES

2016

ANDRÉA MARTINS DA SILVA PEREIRA
FERNANDA VALQUES FITARONI

SUCCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO NA EMPRESA COMÉRCIO E
REPRESENTAÇÕES CAPIXABA

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 21 de Junho de 2016.

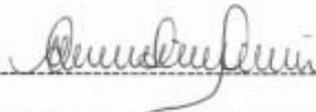
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Esp.: JULIANO MALTA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof.^a M^a.: JAKLINE STOFEL DE OLIVEIRA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO NA EMPRESA COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES CAPIXABA LTDA.

Andréa Martins da Silva Pereira

Fernanda Valques Fitaroni

RESUMO

As organizações familiares tem um formato original de empresa. Podendo ser encontrada no mundo todo, produzindo trabalho e renda, além de estimular consideravelmente a economia de diversos países. No Brasil, as empresas familiares passaram por várias alterações econômicas realizadas no decorrer da década de 1990, além de enfrentarem problemas específicos às relações entre empresa e família, principalmente no contexto da sucessão. O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de aprender empiricamente o andamento e as particularidades relacionados ao processo sucessório em uma empresa, a conexão entre empresa e família e o papel do fundador enquanto “ser” principal e sucedido. Para isso foram realizadas entrevistas com todos os sócios de uma empresa familiar do ramo de sorvetes, localizada na Serra, no estado do Espírito Santo, a qual já se encontra na terceira geração. As análises dos dados foram descritivo-analíticas, na proporção em que buscou se adaptar os conhecimentos do estudo dentro dos padrões teóricos relativos à empresa familiar, e ao seu processo sucessório. Foi possível perceber que a empresa analisada de verdade se enquadra em várias características teóricas mostradas na literatura em torno do assunto, e evidencia alternativas para a superação de alguns conflitos regularmente encontrados.

Palavras – chave: conflitos, sucessão; empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares formam um tipo de organização dominante em várias áreas de atividade e cooperam de forma significativa em termos econômicos e sociais. Especialmente no Brasil, estudos apontam que em torno de 99% dos negócios tem suas origens em empresas familiares, as quais possibilitam empregar mais de 60% da força de trabalho disponível (LEITE, 2002). Macêdo (2002) reafirma esses dados, ratificando que as organizações familiares apresentam responsabilidades pelo

suporte da economia e pela dinamicidade do mercado. Seu princípio está nas origens da construção histórica do Brasil. As capitânias hereditárias foram às primeiras modalidades de empreendimentos privados dessa natureza (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999; OLIVEIRA, 2006).

O processo sucessório possui um caráter importante para a caracterização de empresas familiares, principalmente com a inclusão da sucessão na definição conceitual, ressaltando que para que uma empresa possa ser considerada familiar é necessária à permanência da família por pelo menos duas gerações. Nesse sentido, Brockhaus (2004) destaca que a sucessão é um processo importante no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que influi sobre a própria sobrevivência da organização. A sucessão pode proporcionar resultados diferentes à dinâmica das empresas familiares, pois, de um lado, pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inclusão de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); e por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Dessa forma, sob uma perspectiva estratégica, o modo como o processo de sucessão ocorre influencia a probabilidade de continuidade dos negócios no controle da família empresária (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

A questão da cultura da família também tem forte influência dentro da organização, e saber separar a gestão empresarial da cultura familiar, pode fazer com que a empresa tenha uma existência prolongada no mercado. Por isso, torna-se um grande desafio o processo sucessório nas empresas, por tratar-se de um acontecimento longo e inevitável, mesmo que possa atingir diretamente a estrutura da organização.

Sobre o cenário de sucessão Bernhoeft (1989) afirma que o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sobre aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Nos processos sucessórios, observa-se a transferência de poder de uma geração para a outra, sendo comum, nas empresas familiares, ao assumir o controle e o comando da empresa, a nova geração não possuir o mesmo desempenho que o verificado na gestão do antecessor, contribuindo ou comprometendo, assim, a sobrevivência do empreendimento familiar. Ao contrário dessa realidade a empresa Comércio e Representações Capixaba Ltda., tem em sua nova geração o mesmo desempenho da geração anterior.

Ao contrário de outras formas de organizações, o ciclo de vida das empresas familiares tem início na trajetória histórica vivenciada por ela ao longo do tempo e que pode ser determinada a partir da identificação das características e desafios-chave nos três círculos envolvidos: a família, a empresa e a gestão.

Essa qualidade de empresa é constituída no núcleo familiar e tem como finalidade principal manter os seus valores éticos e também crescimento gradativo.

Posteriormente, na medida em que se desenvolve, há a necessidade de criar novos controles, estratégias de gerenciamento que assegurem a sua continuidade, bem como a estruturação de futuras equipes e o reestabelecimento de um sucessor.

Segundo Lodi (1986) a sucessão nas empresas familiares pode ser considerada um processo traumático, podendo gerar conflitos que são capazes de criar barreiras ou empecilhos para a sua história, por exemplo, à sua própria venda a falência e ação judicial autônoma (concordata), se não forem bem administrados.

Segundo Bernhoeft (1989) os motivos das organizações familiares irem à falência são porque a família não estava preparada para entender a empresa, a junção dos compromissos de pessoa física com pessoa jurídica, a carência de tempo do fundador em educar e profissionalizar os filhos e/ou possíveis sucessores, a rivalidade entre os irmãos, a falta de planejamento e gestão eficaz e satisfatória, ausência de consenso entre os familiares para definir sobre qual dos pretendentes deve assumir e a insuficiência de preparo do futuro sucessor.

Dessa maneira, alguns pontos importantes no processo de sucessão devem ser destacados: o pai fundador deve ter consciência de seus problemas pessoais e não permitir que isto venha interferir na ascensão profissional do filho, permitindo que este desenvolva sua própria personalidade dando liberdade para a escolha da sua profissão. A família precisa entender que a empresa necessita de colaboradores

capacitados para o seu crescimento; não necessitando assim de empregar parentes, caso não haja qualificação suficiente; o fundador deve refletir sobre sua saída do poder e o sucessor deve analisar qual o melhor momento de assumir a empresa e quais são as medidas que deverão ser tomadas no processo sucessório bem como a definição da equipe de trabalho.

Assim, existe a necessidade de se criar um real plano de introdução gradualmente dos filhos ao ambiente empresarial, simultâneo ao seu preparo e educação (no sentido do respeito pelo patrimônio do negócio), que lhes permita verificar a empresa como uma organização de pessoas com objetivo comercial, e aceitá-la neste estrito sentido. É de extrema importância também que haja a determinação de regras e limites formais para o desenvolvimento da própria organização. Sendo assim, evitar-se-ão pontos de conflito potencialmente destruidores da unidade familiar.

O objetivo principal deste artigo é estudar e analisar o processo de sucessão familiar, descrevendo o histórico da empresa focando as suas diferentes etapas de vida e permitir assim a ampliação do conhecimento desse assunto às empresas brasileiras. Também se pretende contribuir através da compreensão sobre a importância da gestão flexível para a longevidade de empresas familiares. Levando em questão que as organizações são formadas por dois sistemas superpostos, família e gestão.

2 SUCESSÃO FAMILIAR

A questão de sucessão é um processo decisivo nos empreendimentos familiares, pois é uma etapa onde as mesmas deverão alcançar o sucesso e a permanência do negócio num cenário cada vez mais globalizado e competitivo, sendo, sem dúvida, um diferencial entre as organizações que fracassam e as que prosperam. É nessa perspectiva que exige desse modelo de negócio um elevado grau de profissionalização e capacitação dos administradores, os quais são responsáveis por decisões imediatas que podem influenciar nos resultados de suas empresas. A necessidade de capacitação profissional desses administradores pode ser um problema ainda maior em empresas familiares, pois estas geralmente enfrentam dificuldades no processo sucessório, especialmente na construção de um plano estratégico e na diferenciação entre o papel dos herdeiros e o dos sucessores.

Planejar o processo sucessório é uma das decisões que mais geram conflitos na gestão familiar, pois envolvem aspectos como a escolha de um membro familiar com perfil capaz de sustentar a empresa e garantir sobrevivência do negócio através de uma visão empreendedora alinhada as exigências de mercado.

Com o aumento da longevidade de vida a aposentadoria tem sofrido um retardamento onde é possível o convívio de até três gerações em uma empresa familiar, tornando maior o conflito.

Diante da sucessão, é preciso pensar sempre no processo como um todo desenvolvendo um bom planejamento para dar continuidade ao processo de mudanças com sucesso e minimizando os conflitos.

Passos (2006, p.74) expõe que:

Como todo processo complexo, pede um bom planejamento, provavelmente apresentará períodos de rápido avanço combinados com momentos de letargia, requer o envolvimento do maior número possível de participantes na busca de respostas consensuais, tende a acontecer em etapas graduais e, partindo do pressuposto de que o objetivo é a perpetuação da família empresária.

Segundo Gersick et al (2006), em termos empresariais, e especialmente em organizações familiares, os conflitos existentes no instante da sucessão do patriarca é um dos períodos mais difíceis, porém o mais árduo, da duração da empresa. No olhar desses autores "A sucessão é a experiência superior de uma organização familiar. Após ela ser modificada de empreendimento individual a empreendimento familiar, sua continuação torna-se um pensamento único". Ainda mais que, vários herdeiros têm a visão de receber uma enorme herança com pequeno esforço.

A gestão de conflitos representa como variável decisiva da permanência da empresa. Bernhoeft (1991) esclarece que o conflito na organização familiar é variante presente e permanente, e que a gestão dessa variável é importante para a continuação e permanência da empresa. Desta maneira, Cohn (1991), aconselha que os integrantes da família tenham a obrigação de reconhecer as dificuldades e as causas de conflito antes que eles aconteçam, obrigando o fundador colocar em discussão na reunião de família as dúvidas sobre sucessão durante o tempo que ele ainda está participante na organização para determinar regras precisas do processo de sua sucessão.

Em um processo de sucessão familiar em uma empresa, o fundador patriarca, que elaborou e iniciou a organização, apenas não deixa um conjunto patrimonial, todavia

ele faz com que sua geração anterior se torne sócio inevitavelmente sem terem decidido por essa opção. A mudança de uma família normal em uma família empresária é um estímulo que vai mais a frente do que vários fundadores podem compreender (BERNHOEFT 2003). Esse processo institui-se como um apoio crucial e um fator predominante para a continuação da empresa, tendo visto que, em casos diversos, muitas organizações familiares são dissolvidas no decorrer ou logo após um processo de sucessão mal controlado (MUNIZ, 2003).

O processo de mudança organizacional se faz a partir de eventos que trazem alterações por um determinado período na organização, podendo partir de fatores externos ou internos. Neste caso, a partir de uma sucessão familiar a empresa poderá vir a sofrer mudanças de diferentes ordens na sua gestão. Os colaboradores que antes acomodados nas suas funções, sem muitas preocupações com a sua qualificação profissional, com esse clima de estabilidade são impactados posteriormente por uma sucessão que vem gerar fortes mudanças. Mudanças geram instabilidade dentro da organização, assim como resistências. A reestruturação se inicia com a revisão dos produtos e do poder de mercado da empresa, até a implantação de processos, contratação de novos colaboradores, estruturação de cargos e salários, planos de incentivo, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Segundo Lodi (1994), a sucessão nas empresas familiares antes de iniciar o processo sucessório, há que se considerarem sete componentes de análise:

- Os valores da família, ou seja, o código não escrito em torno do qual se desenvolveu a vida do fundador e que deveria unir as gerações maduras e vindouras;
- As relações de poder, ou seja, quem manda quem segue e quem disputa a liderança;
- A ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo, com as pessoas, com as retiradas, com os negócios paralelos e com os conflitos de interesse;
- O dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, as decisões, a motivação e a satisfação tanto pessoal quanto coletiva;

- Os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição de resultados, posses de ativos, previsão de inventário e a doação de ações;
- O acesso à competência profissional que abre caminho para a autossuficiência econômica e para a projeção profissional ou negocial na sociedade; e.
- A instrumentação jurídica.

Para Bernhoeft (1987), os elementos que fazem parte do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um desses elementos que constituem o processo tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procuram atender preferencialmente àquilo que lhes atinge particularmente.

Para alcançar o sucesso em seus propósitos no ambiente empresarial, o gestor, deve ter como prioridade um modelo estabelecido para a sua gestão, sobre o qual conduzirá sua equipe no caminho dos objetivos a serem atingidos, porque sendo ele o indivíduo primordial da organização, deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele planejadas. (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

3 EMPRESA FAMILIAR

Segundo Chiavenato (1994) as empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais, podendo ter diferentes tamanhos e estruturas organizacionais, produzindo bens ou serviços diferentes para os mais variados consumidores. Em sua obra, Chiavenato (1994) aborda que o homem passa a maior parte dentro das organizações vivendo quase todo processo produtivo e realizado dentro das mesmas, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos de que necessita etc. A natureza fornece matéria prima que após serem processadas são transformados em produtos ou serviços. O capital proporciona os meios para a compra da matéria prima e a remuneração dos empregados que fornecem a mão de obra. O trabalho representa a intervenção humana ou física realizada sobre os materiais e matérias-primas para a sua conversão em produtos acabados ou serviços prestados (CHIAVENATO, 1994).

O conceito de família está relacionado a uma constituição ou estrutura entre pessoas que procuram por crescimento de identidade social, enfrentando mudanças constantes como forma de desenvolver a socialização na sociedade, com o objetivo de implantar valores e princípios, transferindo-os de geração para geração.

Para Rocha (1991, apud CARVALHO, 1994), a família é o local onde se constitui os sujeitos psicológicos e só pode ser entendida como uma instituição socialmente construída e historicamente determinada. Dessa forma, observa-se que existe grande relação entre o social e a família.

Segundo Codo (1985, apud CARVALHO, 1994), a família é a formadora da nossa primeira identidade social. Ela é o primeiro “nós” quem aprendemos a nos referir. Dessa maneira ele afirma:

Entre todos os grupos humanos, a família desempenha um papel primordial na transmissão tanto da cultura como da força de trabalho, presidindo, assim os processos fundamentais do desenvolvimento e da continuidade psíquica entre as gerações. Toda a família se inicia com uma união, que é a matriz, o embrião. Assim é comparado o termo matriz, advindo da esfera familiar com o termo que é muito utilizado na área empresarial, o conceito de matriz e filial referindo à sucessão pela qual os estabelecimentos foram quatro instalados e também referindo à localização, concentração de poder destas instituições (CARVALHO, 1994).

Uma organização tradicional familiar pode ser conhecida como aquela em que um ou mais membros de uma família atuam de forma considerável e exercem o controle administrativo sobre a empresa, por obterem uma parte significativa da propriedade do capital. De forma que existe uma relação importante entre propriedade e controle, sendo que o controle é realizado diretamente com base na propriedade (STUART, 2005, p. 45).

As organizações familiares mostram uma particularidade básica que as diferem das outras empresas: seus elos familiares que, em conjunto com outros elementos, indicam o direito de sucessão nos cargos de direção (RICCA NETO, 1998, p. 9). Na visão de Bornholdt (2004, p. 20), “os vínculos familiares empresariais são” constituídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Ainda para o autor além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa é os seus laços familiares e societários. Os elos familiares estão unidos em torno de uma virtude de crenças e valores.

As famílias que possuem bens e que por isto tem condições de construir uma empresa, ou até mesmo aquelas famílias que buscam um novo empreendimento, são sustentadas por seus próprios familiares. Estas, podemos nomear de Empresas Familiares, tópico abordado a seguir.

Existem muitos estudos realizados a cerca do tema empresa familiar, porém as interpretações são divergentes não sendo possível a construção de um conceito específico. Enquanto alguns autores - dentre eles, Donnelley (1976) e Lodi (1993) - utilizam conceitos mais restritos, outros, como Leone (1991) e Longenecker (1997), usam conceitos mais abrangentes quanto ao que consideram ser uma empresa familiar, onde a presença ou não da segunda geração no negócio é a principal diferença.

Entre os estudiosos mais citados em livros e em artigos para se conceituar e/ou construir a definição de empresa familiar está Donnelley (1976). Para ele, a empresa somente pode ser considerada familiar quando é "perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família". (p.4). A empresa a ser estudada pode ser citada como exemplo, pois possui esta característica.

Lodi (1993), da mesma forma que Donnelley (1976), ressalta a importância da segunda geração para o nascimento da empresa familiar, quando o fundador pretende abrir caminho para eles ou para os futuros sucessores. Ainda conforme Lodi (1993), a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identifiquem com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

O conceito de Leone (1991, p.245), diferente dos autores citados anteriormente, é mais abrangente, uma vez que desconsidera necessário que a segunda geração esteja presente na empresa e enfatiza as seguintes características: "iniciadas por um membro da família; membros da família participante da propriedade e/ou da direção; valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário". Nesse sentido, esse conceito agrega três grandes tendências, no âmbito da propriedade, da gestão e da sucessão.

Nessa mesma vertente teórica, de acordo com Longenecker (1997), a empresa familiar está implicitamente relacionada com a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa. Para ele, a natureza e a continuação desse envolvimento familiar é que variam.

Os desafios da globalização exigem das organizações ajustes necessários visando sua sobrevivência. Com o mercado mais dinâmico e competitivo, impõe a inovação, eficácia, criatividade e superação como a melhor maneira de gerenciar e administrar seus negócios (CINTRA, SOUZA, CARRIJO, 2009).

Tanto Coelho (2002), quanto Gallo e Ribeiro (1996) indicam que muitas vezes se confunde empresa familiar com pequena e média empresa, e, que o universo das empresas familiares é muito mais abrangente, pois se deve levar em consideração que boa parte dos maiores grupos empresariais do mundo também são oriundos de empresas familiares.

Segundo Bernhoeft (1996) as seguintes características básicas nas empresas familiares: a existência de uma forte valorização da confiança, independente de haver vínculos familiares; os laços afetivos apresentam-se extremamente fortalecidos e influenciam os comportamentos, os relacionamentos e decisões da empresa; existe uma real valorização do antigo na empresa como atributo que muitas vezes vai além à exigência de eficácia e da competência.

Bernhoeft et al. (2006) informam que a empresa familiar pode assim ser caracterizada também pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo.

Um dos moldes mais utilizados na literatura sobre empresas familiares é o de Gersick et al. (1997) em que os autores dizem nos primeiros estudos das empresas familiares como sistemas; nesses primeiros estudos os autores apontavam os problemas típicos que parecem afetar a gestão das empresas familiares, indicando como exemplos o nepotismo e a administração não profissional.

A empresa e a empresa familiar, em si, ambas são um modelo de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares. Na empresa familiar, a gestão inicialmente, pertence ao fundador, a qual tomará posse o herdeiro, em que muita das vezes mesmo não possuindo competência para assumir o cargo. Enquanto na empresa não familiar sua gestão é assumida por quem possui vários atributos tais como competência, experiência e merecimento. Neste ponto está uma das maiores diferenças. Detalhes como esses é que define o molde de funcionamento e desempenho ao longo prazo determinando se sobreviverão ou não.

Segundo Ehlers (1999) as desvantagens em relação à empresa familiar atribui no que se refere aos critérios que a movem. A empresa profissional valoriza a competência, enquanto a familiar prefere contratar e manter parentes em cargos, independente de suas competências, capacidades, qualificações profissionais e experiências.

Para Tiba (1998, p.37), o verdadeiro alimento de uma pessoa é sua família. O resto é efêmero, porque o trabalho se esgota ou se torna obsoleto; o dinheiro muda de mãos; a saúde, a idade consome e o poder estatutário não se sustenta eternamente.

Tiba (1998) enfatiza a interligação entre a família e a empresa, não como sendo um aspecto negativo, mas positivo e necessário.

O trabalho é a empresa/empresa, cujas motivações são o dinheiro, o status e o poder (nem sempre nessa ordem). Já a família é a empresa/afeto, regida por princípios distintos justamente por estar sujeita às variáveis pessoais do amor, que lhe deu origem (TIBA, 1998, p.38).

Segundo, Gersick et al. (2006) afirmam que, independentemente de em vários aspectos, a organização familiar, serem como outra empresa qualquer, tendo como propósito sempre produzir riquezas, gerar bens ou serviços. Com tudo, a empresa familiar é exclusiva no seguinte ponto de vista: os dirigentes da empresa são parentes, as tradições, os valores e as prioridades aparecem de uma fonte normal, a família exerce influencia direta nas ações destes dirigentes no ambiente de trabalho, originando, assim, uma cultura própria.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é de cunho qualitativo. Bogdan e Bikken (1994) e Bicudo (2000) a definem como aquela que preocupa com o significado concedido pelo entrevistado a estabelecido fato. Para a pesquisa qualitativa a origem direta de dados é o espaço natural onde o pesquisador é o objeto central. A definição é de total importância nesta condição de abordagem pelo fato dos pesquisadores estarem empenhados no modo como várias pessoas definem às suas vidas.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva bem como exploratória por lidar com possibilidades de estudar uma organização em processo para a terceira sucessão. Segundo Gil (1999) As pesquisas descritivas são, junto com as exploratórias, as que normalmente executam os pesquisadores sociais empenhados com a atuação prática. São da mesma forma mais requeridas por empresas como instituições

educacionais, organizações comerciais, partidos políticos etc.. A unidade de análise foi uma empresa familiar que atua no setor alimentício, sendo o único distribuidor de sorvetes e picolés no estado dos produtos da Kibon, instalada na cidade de Serra no estado do Espírito Santo, denominada Comércio e Representações Capixaba Ltda. O motivo da escolha da empresa é por estar passando pelo seu segundo processo sucessório e pela importância e influência na economia local. O método utilizado foi um estudo de caso único, em função de analisar o processo de sucessão da empresa Comércio e Representações Capixaba Ltda, sob a ótica dos familiares, proprietários e gestores. Conforme Yin (2005, p. 19), essa é a estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Para coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Foram entrevistados cinco pessoas da organização, sendo três membros da família e os outros dois sendo um do administrativo e um do comercial. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo.

5 CAPIXABA

5.1 História

A empresa COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES CAPIXABA LTDA – DISTRIBUIDOR CAPIXABA se caracteriza como uma empresa familiar, exclusiva na distribuição dos produtos KIBON no estado do Espírito Santo, que foi fundada em 1962 na cidade de Vitória/ES. Em 1976 mudou-se para o bairro Civit II no município da Serra/ES, onde se encontra até hoje. Nesses 53 anos a empresa já passou por duas gerações e esta caminhando para a terceira. Ao todo a empresa conta com 120 colaboradores que são preparados e orientados para atender o cliente da melhor maneira possível, enaltecendo assim a missão e valores da empresa.

Garantir a excelência na distribuição dos produtos Kibon e geração de valores aos que nos confiam seus produtos.

Estar entre os 10 melhores distribuidores do Brasil durante cinco anos de acordo com critérios estabelecidos pela Unilever.

5.2 Resgate histórico

A empresa estudada atua no ramo alimentício, em uma cidade localizada Serra, no estado do Espírito Santo. Começaram com um ponto de venda, no centro da capital do estado do Espírito Santo, Vitória. Os produtos eram trazidos de avião do Rio de Janeiro para Vitoria, em caixas térmicas embaladas com gelo seco.

Munido de todas as informações necessárias e interessado em revender os produtos, entrou em contato com o Sr. Luiz Gabeira, e propôs sociedade. O primeiro e único encontro resultou no registro na junta comercial, surgindo então a Capixaba.

Aos poucos, por vários motivos, um dos sócios decidiu assumir o empreendimento na primeira oportunidade propôs comprar a parte do Sr. Luiz Gabeira, sendo assim desfeita a sociedade inicial e cada vez mais se dedicando a empresa tornando-se único proprietário. De forma amadora e apesar do cansaço por trabalhar até 12 horas por dia, à empresa foi sendo impulsionada pelo próprio mercado a ganhar cada vez mais espaço. Isso pode ser atribuído à dedicação e a exclusividade do produto, pois era novidade no mercado local. Concomitante à estabilização da empresa no mercado, no início era apenas um ponto de revenda e atualmente esta presente em aproximadamente 3000 pontos.

Na década de 80 o filho mais velho do fundador, após ter se formado em administração entrou para empresa para trabalhar no setor financeiro. Passado alguns anos o filho mais velho assume a diretoria. Com este fato, começa uma nova etapa na vida da empresa com a primeira sucessão, intimamente relacionada com a profissionalização empresarial tendo como um dos principais objetivos unir experiência ao conhecimento teórico. Com isso a empresa passou de comum a uma empresa familiar, tendo uma atitude mais profissional com a introdução de conceitos de administração após o filho ter colocado em prática o que tinha aprendido na faculdade, coincidindo, ao mesmo tempo, com a necessidade de maior profissionalização e conhecimento exigidos pela empresa, principalmente devido às grandes mudanças ocorridas na economia brasileira.

Hoje, a empresa tem atendido diretamente as grandes redes de supermercado, passando a ter contrato de fornecimento e buscando consolidar sua posição no mercado interno.

5.3 A Capixaba e a preparação para a sucessão.

A Capixaba esta no mercado há 53 anos. Como toda empresa, deseja crescer e expandir nos negócios, e é nesse ponto de vista que estão se preparando e se estruturando para uma boa sucessão.

Acompanhando a rotina de trabalho da empresa, percebe-se que não existe o melhor cargo para os filhos, e sim para aqueles que estão preparados. Os filhos são preparados para assumir a função de diretor, como funcionários da empresa, com registro na carteira, cumprimento de horários e metas, pois consideram que rotinas fazem os filhos crescerem e terem responsabilidade para que futuramente tenham capacidade de tomar decisões sobre alguns assuntos relacionados à administração da empresa.

O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando esta próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento (LODI, 1993).

Os sócios não acreditam totalmente quando alguns gestores dizem que para ter uma sucessão de sucesso, os filhos devem trabalhar em outras empresas, para depois começarem a trabalhar na empresa dos pais. Eles defendem que cada um segue a profissão que se identifica mais, no entanto não impedem seus filhos de seguirem carreiras fora da empresa e relataram também que nunca vão obrigar ou proibir de tomarem decisões sobre a carreira profissional de seus filhos. Podemos ver que os futuros sucessores são subordinados a pessoas com mais experiências do que eles, onde podem absorver conhecimento com os mesmos.

Estas questões podem ser visualizadas através das falas abaixo do primeiro sucessor:

“A minha família sempre me deixou à vontade na minha escolha profissional, e o meu pai nunca me pediu para dar continuidade ao seu negócio na distribuição dos sorvetes em todo o estado do Espírito Santo”.

“Mas com o passar dos anos, vislumbrei a possibilidade de mudar de escolha profissional e procurar novo horizonte, mudando de curso e conversando com meu pai, decidi seguir a carreira de administrador da empresa que ele fundou.”

“Foi uma guinada forte na minha vida, abandonei o curso de engenharia e como não consegui transferência para o curso de administração, voltei a estudar em um intensivo de vestibular por seis meses, conseguindo passar para a UFES / Administração.”

“Importante ressaltar que passei por todos os processos e atividades na Capixaba, principalmente em vendas, pois era apresentado aos clientes, pelos nossos vendedores, como colega de trabalho, para realmente perceber o dia da operação, sem maquiagens ou distorções.”

“Procurei e procuro até hoje escutar a voz da experiência do meu pai, fundador da distribuidora e meu guru; sempre tem algo de muito importante a nos passar.”

5.4 A empresa familiar

A organização pesquisada é conceituada como uma empresa familiar ao passo que corresponde aos fatores principais discutidos pelos diversos autores ora citados. Dentre algumas peculiaridades indicadas nas definições de empresa familiar, visto neste caso, podem ser evidenciados: seu principio e sua história estando relacionados a uma família; preservação de membros da família na administração; presença de duas gerações; princípios institucionais da firma que se caracterizam com um sobrenome da família ou com a imagem do fundador.

Dentre os atributos que permanecem neste tipo de organização e que se fazem vigente no caso estudado estão: elos de afetos muito fortes motivando as atitudes e decisões; intensa valorização dos vínculos de confiabilidade; demanda de dedicação, perspectiva de extrema lealdade, complexidade de distinguir o emocional do racional; renúncias feita pela família; projeto de sequencia e consciência intrínseca das metas da organização.

“Falando em sucessão, surge o meu filho caçula, que já está contribuindo muito para o nosso sucesso, com novas ideias e entusiasmo.”

“Fico feliz por encontrar um sucessor com entusiasmo e dinamismo, pois é com isto que cresceremos mais e mais.”

Em meio às vantagens de se trabalhar em uma organização familiar as citadas pelos entrevistados são: a maior rapidez da empresa, liberdade para agir, vasto conhecimento dos colaboradores, unidade da família ao redor das mesmas metas e grande facilidade em transmitir os valores da família para a empresa.

“No momento a empresa passa por novas adequações, já implantada pelo meu filho Eduardo, que sempre tem algo novo a nos mostrar.”

“Importante ressaltar que conto com excelentes colaboradores, que com comprometimento, e fidelidade nos ajudam a superar os constantes desafios.”

Ainda em relação às vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, é a possibilidade de uma boa relação entre os membros que a compõem e seus colaboradores. É possível perceber essa satisfação na fala de um ex-colaborador aposentado:

“Tenho muito orgulho por ter “vestido a camisa” dessa Empresa durante 27 anos e ter dado uma pequena contribuição nessa história de muita luta, superação e vitórias. Aliás, essa camisa continua comigo pelo resto da vida. Sempre contei com muita colaboração das áreas administrativa, expedição, assistência técnica e entrega. São muitas amizades. Juntos formaram a Capixaba, Empresa que já está na terceira geração e sou muito grato a Diretoria, em especial ao Sr Paulo e Paulo Eduardo pela confiança em mim depositada e tenho a certeza de que essa trajetória de sucesso continuará por muitos e muitos anos.”

Quanto às desvantagens, de acordo com os sócios, são: o risco de desentendimentos; a questão de a organização atingir os relacionamentos da família, o obstáculo de diferenciar entre família e empresa e a inexistência de separação. Embora a curiosidade e o entusiasmo característico vivido no início, a organização no momento atual vivencia um processo de profissionalização em estágio adiantado, com os diretores procurando uma melhor capacitação para administrar a organização com eficiência.

“Estou trabalhando na adoção da tecnologia para auxiliar as tomadas de decisão e expandir a empresa com um controle mais eficiente.”

Segundo Lodi (1998) profissionalizar é o processo pelo qual uma empresa familiar ou normal adota práticas administrativas mais coerentes, modernas e menos personalizadas. Esta é uma alternativa citada por vários autores para o sucesso empresarial (Lodi, 1998, Bernhoeft, 1989 e Grzybovski, 2002).

Dessa forma, a organização tem procurado ser atual e competitiva, apesar de estar mantendo a estrutura familiar. Esta tendência de profissionalização na organização estudada, foi possível identificar com a fala do segundo sucessor:

“Estamos implantando um ERP para integralizar toda empresa em um ambiente virtual, onde é mais rápido e seguro para analisar as informações antes de tomar uma decisão.”

“Atualmente o diferencial de muitas empresas está no capital humano, pensando nisso, substitui o nosso método de recrutamento e seleção e implantei um setor de gestão de pessoas especializado para melhorar nossas contratações e melhorar o ambiente de trabalho dos funcionários, visando assim reduzir os custos com a rotatividade e mantendo colaboradores mais capacitados e satisfeitos.”

Outra característica relevante da empresa familiar são os conflitos. Esta questão foi abordada por todos os entrevistados, mencionando principalmente os conflitos vividos na terceira fase da empresa. No entanto, por já terem enfrentado este tipo de problema, os entrevistados se julgam melhor preparados e buscam não cometerem os mesmos erros, apostando no diálogo, no bom relacionamento entre eles e no envolvimento de todos como uma forma de evitar possíveis conflitos. Apesar disso, a possibilidade de conflito foi mencionada como uma das principais desvantagens deste tipo de empresa. A dificuldade em se separar as duas instituições, empresa e família, foi apontada por todos. Todos julgam ser muito difícil ou impossível fazer esta separação. Esta questão pode ser ilustrada por meio da fala de um dos entrevistados:

“Acredito que uma empresa familiar tem muitas dificuldades quando se trata de relacionamento entre os entes, muitas vezes é difícil dividir o profissional do pessoal, o que acaba por gerar atritos. Outro problema que se deve tomar cuidado é a garantia emprego para os familiares mesmo que não tenham capacidade para contribuir com o negócio, isto pode levar a empresa ao fracasso.”

O fundador considera esta uma característica da empresa familiar e considera que não se deva deixar uma destas instituições prevalecer sobre a outra, mas saber conciliar cada uma delas. Já os demais se dividem entre considerar esta questão boa por permitir um maior afinamento nas questões gerais em momentos informais e, ao mesmo tempo, considerar sufocante esta relação. O envolvimento, a lealdade e a dedicação também são evidentes como é visualizado na fala abaixo.

“Porém quando falamos de empresa familiar também temos que considerar que existe uma dedicação e um cuidado maior pelo negócio, além da intimidade que se tem para tratar os assuntos entre família.”

6 CONCLUSÃO

O estudo foi realizado em uma empresa familiar que já se encontra na terceira geração. O fundador, o filho e o neto trabalham em conjunto na gestão da organização, o que ratifica a posição da empresa como familiar, pois a presença da terceira geração já é existente na direção da organização, bem como a distribuição de responsabilidades. A empresa estudada mostra uma gestão que busca a profissionalização, por influência da presença dos sucessores capacitados e que veem nesse processo o único caminho para o sucesso. Nota-se que, na esfera dos conflitos, a Comércio e Representações Capixaba, após a primeira sucessão e já na segunda, não tem enfrentado problema, pois predominam respeito e o diálogo entre os membros que compõem a diretoria, trabalhando em harmonia visando unir o sucesso empresarial com o pessoal. Quanto ao processo sucessório a empresa pode correr riscos mínima futuros, pois a sua sucessão em comum acordo tem buscado aliar experiência e profissionalização em sua administração. Vale ressaltar que apesar da segunda sucessão estar ocorrendo como a primeira, de forma tranquila, não pode perder de vista planejamentos bem definidos que ajudam nos posicionamentos futuros e nas tomadas de decisões, além de colaborar na gestão de possíveis conflitos.

Admita-se que mais estudos com foco no tema do processo de sucessão familiar se fazem importante, pois varias organizações tem vivenciado um período crítico e que, em alguns casos, podem fracassar, em decorrência aos diversos conflitos que podem surgir ao longo das gerações. Acredita-se que estudos qualitativos enfocando o lado simbólico e subjetivo que permeia este processo seriam de grande valia, pois seria possível compreender a lógica intrínseca de interesses que envolvem este processo. Foi possível concluir que a empresa estudada de fato enquadra-se em diversas características teóricas apresentadas na literatura em torno do tema, e tem demonstrado sucesso ate a conclusão deste estudo, pois a empresa tem conciliado harmonia, experiência, dialogo e capacitação profissional entre seus sucessores.

REFERENCIAS

- ADACHI, P. P. Família S. A.: **gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO-SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em Instituições do setor público**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.
- BERNHOEFT, R. & GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar – gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Artmed, 2004.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BICUDO, M. A. V. Fenomenologia: confrontos e avanços. São Paulo: **Editora Cortez**, 2000. 167p.
- BOGDAN, R. C e BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto, 1994. 335p.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Artmed, 2004.
- BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research. Family Business Review, v.17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004.
- CARVALHO, Karine Winter de. **Empresa Familiar: duas faces de uma mesma moeda**. São Leopoldo: Unisinos, 1994.
- CINTRA, Camila Freitas; SOUZA, Juliana Aparecida; CARRIJO, Rogério Messias. **A gestão de MPME's na cidade de Franca e a efetividade das políticas**. Franca: Uni-Facef, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**. Uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COELHO, A. J. (2002). Aspectos críticos numa empresa familiar – estudo de um caso. Recuperado em 20 de junho, 2007, de <http://www.ensino.eu/em-artigo03.pdf>.
- COHN, Mike. Passando a tocha. São Paulo, Makron Books, 1991.
- DAVANTEL, Luiz C., PETRI, Amauri S., CREPALDI, Jesus. **Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão**. VII ENPPEX.
- DONNELEY, Robert G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v2, n. 8, 1976.
- EHLERS, Magda Geyer. Empresa familiar. 1999. <http://www.mge.com>.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- FLORIANI, Oldoni P., RODRIGUES, Cezar L. Sucessão empresarial: Processo sucessório em empresas familiares. **Anais do I EGEPE**, P. 299-312, Out./2000 ISSN 1518-4382.
- GALLO, M.A. & Ribeiro. V.S.(1996). **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Almedina.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: **Atlas**.
- GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e r**
- GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002. 184p.acionalidades em conflitos. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

- Haveman H. A. & KHAIRE, M. V. "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure", *Journal of Business Venturing*, **London**, v.19, p. 437-463. 2004.
- JUNIOR, Anor S., MUNIZ, Reynaldo M. **Poder e sucessão: Ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa Capixaba**, o&s, V. 10, N.26 2003.
- LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In:2002.
- LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 27, n. 3, p. 245, jul./set. 1991.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. et. AL. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- MARTINS, I. G .S.; MENEZES, P. L. & BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.
- NETO, Adelino B., JUNIOR, Armando L. M. Dificuldades para realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.08, n. 4, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PAIVA, Kely C. M., OLIVEIRA, Michelle C. S. M., MELO, Marlene C. O. Produção Científica Brasileira sobre empresa familiar – Um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da **ANPAD** no período de 1997-2007. **RAM**, V.9, N.6, P. 148-173, 2008.
- PASSOS, ÉDIO et.al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: gente. 2006.
- RICCA, Neto. **Da empresa familiar à empresa profissional**. Disponível na internet. <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: Nov 2016.
- RICCA NETO, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: **Editora CL-A Cultural**, 1998.
- SCHEFFER, Angela B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**. SP, V.30, n 3, p. 80-90, 1995.
- SANTOS, Cristiane F., ARIENTE, Marina, DINIZ, Marcos V. C. DOVIGO, Aline A. O processo evolutivo entre as gerações X, Y, E Baby Boomers. XIV SemeAd, 2011 **ISSN 2177-3866**.
- SANTOS, Adélia T., CARGNIN, Fabíola R. G., MARINHO, Sidnei V., ALBERTON, Anete. Gestão de mudanças na sucessão de uma empresa familiar – um caso para ensino. **Teoria e Prática em Administração**, V. 5, n. 2 2015.
- SILVA JÚNIOR, A. & MUNIZ, R. M. **Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba**. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.
- SPRUNGLY, Rudolf R. **Os dez pecados capitais das empresas familiares**. *Idort*, n.567/568, p.18-21, maio/jun. 1979.
- STUART, R. *Empresas familiares*. São Paulo: **CETOP**, 2005.
- TIBA, Içami. **O executivo & sua família**. São Paulo: Gente, 1998.
- TILLMANN, C. & GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade, Salvador**, v. 12, n. 32, p. 91-106, jan./Mar. 2005.
- YIN, R, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBER, Silvia N., MACCARI, Emerson A., FILHO, José V. C., NOHARA, Jouliana J. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: Estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero, 2176-0756.**

ABSTRACT.

The family enterprise has a unique format company. It can be found worldwide, producing jobs and income, in addition to considerably stimulate the economy of many countries. In Brazil, family businesses have gone through several economic changes made during the 1990s, and face specific problems in relations between business and family, especially in the succession context. This study was developed in order to empirically learn the progress and characteristics related to the succession process in a company, the connection between business and family and the role of the founder as "being" major and successful. For that interviews were conducted with all members of a family business of the ice cream business, located in Serra, State of Espírito Santo, which is already in the third generation. The data analysis was descriptive and analytical, to the extent that sought to adapt the study of knowledge within the theoretical standards on family business, and his succession process. It was revealed that the company analyzed really fit into various theoretical characteristics shown in the literature around the subject, and highlights alternatives to overcome some conflicts regularly found.

Key - words : conflict , succession ; family business.