

OS BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO DE PROCESSO SUCESSÓRIO PARA CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DOCE MANIA NA CIDADE DE SÃO MATEUS-ES.

João Eduardo Pagoto Deoclecio¹

Yuri Vasconcelos Gulart Silva²

RESUMO

O presente trabalho buscou demonstrar os benefícios do planejamento de processo sucessório para continuidade dos negócios familiares. Estudos apontam que mesmo sendo de extrema importância para a economia do Brasil, grande parte das empresas familiares fecharam as portas ao término de 24 anos de existência Oliveira (2006), a falta de um adequado plano de sucessão pode ser um dos principais motivos que levam essas instituições à falência. Para maior captação de informação, foi efetuado um estudo de caso na empresa Doce Mania na cidade de São Mateus ES, onde foi utilizado como métodos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica em livros e artigos escritos por especialistas da área estudada, abrindo caminho dessa forma para a elaboração do referencial teórico, que traz os tipos de empresas familiares existentes assim como seu conceito e suas características, além das principais falhas ocorrentes em processos sucessórios das empresas familiares. A partir do estudo de caso foi efetuada uma análise observatória que buscou obter uma melhor compreensão das atividades do herdeiro, assim como ampliar o entendimento do relacionamento deste com o seu pai e os demais colaboradores. Contudo, através de algumas pesquisas, foi possível obter um maior conhecimento dos benefícios de um planejamento do processo sucessório bem como identificar as falhas e desafios encontrados no plano de sucessão da empresa Doce Mania.

PALAVRAS-CHAVE : Empresas Familiares. Planejamento. Sucessão.

ABSTRACT

The present work aimed to demonstrate the benefits of succession process planning for family business continuity. Studies show that, even though it is of great importance for the Brazilian economy, most of the family-owned companies closed their doors after the 24-year existence of Oliveira (2006), the lack of an adequate succession plan may be one of the main reasons bankruptcy.

¹Graduado em Administração Pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus.

² Graduação em Administração Pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus.

In order to obtain more information, a case study was carried out at the company sweet mania in the city of São Mateus ES, where bibliographic research in books and articles written by specialists of the studied area was used as data collection methods, thus opening the way for the elaboration of the theoretical reference, which brings the types of existing family businesses as well as their concept and characteristics, as well as the main flaws occurring in family business succession processes. From the case study, an observatory analysis was carried out that sought to obtain a better understanding of the activities of the heir as well as a better understanding of his relationship with his father and the other collaborators. However, through some research it was possible to gain a better knowledge of the benefits of a succession process planning as well as to identify the failures and challenges encountered in the succession plan of the Doce Mania company.

KEYWORDS: Family Business. Planning. Succession.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares podem ser consideradas relevantes para o desenvolvimento da economia de um país, por serem responsáveis pela grande prevalência das companhias e instituições que constituem o mercado econômico brasileiro onde, de acordo com Oliveira (2006), 75% do total de empresas existentes, são familiares. Portanto, pode-se considerar que é de suma importância conseguir manter essas instituições vivas e fortes economicamente. Contudo, muitas dessas organizações têm seu fim decretado antes de chegarem a sua segunda geração de gestão familiar, e um dos principais responsáveis por tal estimativa, pode ser a formação de um planejamento inadequado do processo sucessório dessas entidades. Sobre isso Bernhoeft e Gallo (2003), argumentam que as empresas familiares no Brasil, dificilmente sobrevivem ao processo sucessório da primeira para segunda geração, graças a um plano de sucessão mal elaborado e que raramente essas empresas chegam a terceira geração.

Portanto, o tema escolhido se torna essencial, por apresentar um dos motivos do fechamento das organizações familiares no Brasil. De acordo com Oliveira (2006), a grande maioria das empresas familiares, fecham as portas com a morte do fundador. Estima-se que essa margem chegue a 70%. Devido aos fatores apresentados se justifica a escolha do tema: Os benefícios do planejamento de processo sucessório

para continuidade dos negócios familiares. Um estudo de caso na empresa Doce Mania na cidade de São Mateus-ES.

Dessa forma, em decorrência das dificuldades enfrentadas em um processo sucessório, buscou-se responder ao seguinte questionamento: Quais as principais falhas e desafios encontrados pela empresa familiar Doce Mania, no processo de entrega de comando ao sucessor?

Assim, a pesquisa tem como objetivo, conceituar e transmitir características das empresas familiares, auxiliando assim o entendimento da meta geral que busca identificar e descrever as falhas e dificuldades encontradas pela empresa estudada em seu plano de sucessão, como o sucessor está se preparando e está sendo preparado. A presente pesquisa também teve como propósito analisar a dinâmica de relacionamento profissional entre funcionários, sucessor e sucedido.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para ser possível alcançar os objetivos da presente pesquisa, a metodologia foi encaminhada através de uma pesquisa de perfil explicativa. De acordo com GIL (2008), a pesquisa explicativa é aquela em que se tem mais profundidade em relação a compreensão da realidade, pelo fato da mesma identificar e contribuir para o acontecimento dos eventos. Portanto, esse tipo de pesquisa condiz com as características do presente trabalho, pois a finalidade do mesmo é identificar possíveis causas de determinados acontecimentos, de forma que os dados colhidos sejam analisados, a fim de retratar as informações de forma qualitativa e quantitativa.

Para fundamentação teórica foi elaborado uma exploração bibliográfica, que possuiu como base principalmente livros e artigos descritos por especialistas da área estudada. No que diz respeito à pesquisa bibliográfica Fachin (2006, p. 119) diz que a pesquisa bibliográfica é por excelência, uma fonte inesgotável de

informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas de saber.

Por ser um estudo que tem como característica a concentração de suas pesquisas em apenas um caso, e assim conseguir adquirir conhecimento acentuado em um assunto peculiar, foi-se definido o estudo de caso, como procedimento para a geração desse projeto, onde o mesmo, foi realizado na empresa Doce Mania, situada na cidade de São Mateus ES, que por ser uma empresa familiar que se encontra em um período de processo sucessório, compreendeu-se que a mesma se encaixaria ao tema da pesquisa. Sobre o estudo de caso, GIL (1999, p.73) argumenta que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento consideradas”. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso baseado em três técnicas, onde em sua primeira fase foi implementado uma observação não participativa, na qual BARROS (2006, p. 62) corrobora relatando que:

Observação não participante, é um tipo de observação em que o observador permanece de fora da realidade a estudar. A observação é feita sem que haja interferência ou envolvimento do observador na situação. O pesquisador tem o papel de espectador”. Onde esse método teve como objetivo, obter uma melhor percepção de possíveis falhas ocorridas em meio a processo de sucessão da empresa.

Bem como, foi efetuada uma técnica de perfil quantitativo através de um questionário com perguntas de perfil fechado, para com os colaboradores da organização, segundo NOGUEIRA (2002), questionários fechados, são aqueles em que se encontram de aparência mais rigorosa, que reúnem todas as repostas possíveis, facilitando na hora de analisar e interpretar os dados colhidos. Essa técnica teve como finalidade, entender e identificar possíveis dificuldades de compreensão por parte dos funcionários, para com o processo sucessório da empresa, onde o procedimento, também se mostrou de grande importância, para a coleta de informações e opiniões dos mesmos.

BONI E QUARESMA (2005), dizem que entrevistas semiestruturadas, podem ser desenvolvidas a partir de perguntas abertas ou fechadas, onde o entrevistador deve seguir um conjunto de indagações, que foram preparadas de maneira antecipada, de forma que o entrevistado seja capaz de discorrer à vontade sobre o assunto. Assim, foram elaboradas entrevistas de perfil semiestruturada com perguntas abertas, junto ao fundador da empresa e seu então sucessor.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EMPRESAS FAMILIARES

Sendo de tamanha importância econômica para onde estão fixadas, as empresas familiares podem se tornar cada vez mais alvos de estudos e pesquisas que buscam a compreensão, de como as mesmas vem nascendo e se reinventando de forma tão crescente nas últimas décadas. De acordo com o jornal Folha de Londrina(2017), a mesma tem uma margem significativa em cerca de 90% dentre as organizações do país. Diversos autores procuram uma melhor forma de definir essas instituições. HANDLER (1989), determina que, empresas familiares como aquelas onde o poder de decisão está nas mãos da família formadora da organização, onde o mesmo possui sob controle o plano de sucessão da instituição. Já para LODI (1993), empresas familiares são aquelas, onde seu processo sucessório está envolto diretamente com o fator hereditário, e quando, a que se refere de valor institucional está ligado ao sobrenome da família. Portanto, foi constatado que empresas familiares ainda não possuem um conceito brevemente definido, mas as mesmas são interpretadas de diversas formas por diferentes autores e especialistas da área.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares, apresentam algumas características diferentes, em relação a outros tipos de organizações, fazendo com que as mesmas tenham pontos distintos a em alguns aspectos das demais empresas, como por exemplo,

segundo RICCA (2007), funcionários podem ter interesse em aproveitar novas oportunidades, que surgem no mercado, trocando de local de trabalho, em contrapartida os fundadores sempre vão buscar o melhor para sua empresa, dando prioridade à mesma. LODI (1993), apresenta outras peculiaridades, que diferenciam as empresas familiares das demais, como

- Os valores adquiridos pela organização ser visto através do sobrenome da família ou com o fundador;
- A empresa deve pertencer à mesma família, há pelo menos duas gerações;
- Transferência da empresa aos herdeiros, no processo sucessório;

Segundo o SEBRAE (2016), outras características que podem ser citadas, sobre as organizações familiares, são:

[...]Comando único e centralizado; Organização Interna leal e dedicada; Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; Estrutura administrativa e operacional "enxuta"; [...]

Das características apresentadas, podem-se destacar algumas que podem ser consideradas mais comuns entre as empresas familiares, sendo uma delas, os valores criados pelos colaboradores com a família fundadora da organização, tendo em vista o respeito e dignidades representam pela mesma, caminhando dessa forma para um final de fidelidade para com os seus funcionários. As empresas familiares apresentam alguns pontos fortes em relação às demais instituições, a maior delas, segundo GALLO (1995, p.11) as forças em potencial mais básicas da empresa familiar são: a união e o compromisso das pessoas que nela trabalham. Tais características fazem as empresas familiares terem aspectos distintos que podem ser considerados vantajosos. O autor, Ricca (2007, p.16-17), apresenta algumas outras vantagens existentes, são elas:

- Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;
- Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança;
- Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;
- Rapidez de decisão.

No entanto, assim como existem peculiaridades positivas, também existem características, as quais não são boas para qualquer organização familiar.

Ainda podem existir outras características negativas que tendem a fazer parte do cotidiano de várias dessas empresas, que se não corrigidas são capazes de levar a organização à falência. Uma delas é denominada de Nepotismo. Esse tipo de gestão é considerado inadequado, o qual torna as decisões da empresa em decisões de ordem familiar. Portanto, de acordo com o Dicionário Jurídico nepotismo é caracterizado pela junção do pessoal com profissional influenciando na escolha de um ocupante para determinado cargo.

3.2 PROCESSO SUCESSÓRIO

3.2.1 Conceito

Segundo MARCEDO (2009, p.118), o processo de transição de liderança na empresa familiar é a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder, por meio das gerações. Portanto, pode-se alcançar que um processo de sucessão é apenas uma transferência do poder da organização, indo do fundador para algum sucessor.

3.2.2 Planejamento Do Processo Sucessório

Compreende-se, que para elaboração de um adequado processo sucessório, é necessário realizar um planejamento deste, segundo Oliveira (2006), o planejamento pode ser considerado a parte mais importante do processo de sucessão.

Ainda de acordo Oliveira (2006, p.22,23 e 24), existem cinco fases que consideráveis no planejamento do processo de continuidade de uma empresa familiar, sendo elas:

- Identificação dos resultados a serem alcançados
- Estabelecimento do perfil básico do profissional;

- Ampla discussão dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor;
- Escolha do executivo;
- Implementação e avaliação da sucessão;

Assim, deve haver um plano sobre a escolha antecipada de algum herdeiro, onde este, deve ser elaborado de forma descritiva e de modo claro em um guia que indique aspectos não dicotômicos, porém flexível. Corroborando Lea (1993), direciona que o guia seja realizado com antecedência e repleto de informações a respeito da família, a qual será útil no processo de sucessão. Por tanto, sendo capaz de ser um dos principais motivos do encerramento das atividades de uma empresa familiar, o processo sucessório deve ser planejado, para que a organização obtenha uma maior chance de permanecer atuante no mercado.

3.2.3 Falhas Recorrentes Do Processo Sucessório

Um dos períodos mais complicados que ocorrem na empresa familiar é o estágio do processo sucessório, quando o fundador transfere os negócios da família para o então sucessor, essa fase se torna ainda mais perigosa quando a responsabilidade é repassada da primeira para a segunda geração. Discorrendo sobre o assunto, Bernhoeft E Gallo (2003), argumentam, que as empresas familiares no Brasil, dificilmente sobrevivem ao processo sucessório, da primeira para segunda geração, a um plano de sucessão mal elaborado, e que raramente essas empresas chegam à terceira geração. Pode-se afirmar que toda organização familiar precisa de um plano de sucessão bem elaborado, feito com antecedência e preparação dos então herdeiros. Corroborando o descrito por Ricca (2006, p. 20-22), relata que é preciso preparar a sucessão com muito cuidado e muita antecedência. Caso contrário, as consequências para a empresa serão a decadência e possível extinção da organização. Isso podendo ser devido à falta do preparo dos seus herdeiros no que tange o aspecto pessoal, profissional e conhecimento teórico, ou seja, falta de formação. Contudo, pode-se entender que quanto antes se planejar o processo sucessório, a empresa terá melhor possibilidade de obter um resultado favorável.

Segundo Lea (1993), para preparar a geração futura, é necessário tempo, reflexão e esforço. Porém a mesma não garantirá que a empresa se torne uma grande instituição, que perpetue por mais de 100 anos, no entanto, ainda é o melhor investimento que uma empresa familiar pode ter. Contudo, o fundador deve identificar se a figura a qual o mesmo pretende alocar em seu posto, está interessada e disposta a assumir seu lugar na empresa. Segundo Casillas (2007) há uma grande diferença de personalidade e perfis dos filhos, nem sempre estes terão aptidão ou desejo de trabalhar nas empresas familiares. Ao sofrerem pressão para assumir os negócios da família, os mesmos podem ser prejudicados e prejudicar a empresa.

Com as diversas mudanças no cenário empresarial a partir principalmente da globalização, pode-se observar que administrar uma empresa vem se tornando cada vez mais um desafio, onde inovar se tornou essencial para a competitividade das organizações, e pode-se entender que se transformou em um aspecto primordial para qualquer empresa, a qual quer se manter nessa disputa que ocorre freneticamente no mercado econômico. Corroborando Korobinski (2000, p.1), diz que as grandes e profundas modificações que ocorrem no cenário mundial, a partir dos anos 90, como a globalização e a interdependência direta das nações, causaram intensa concorrência e maior difusão da evolução tecnológica na sociedade mundial.

Assim pode-se entender que as inovações devem ser conduzidas pelos mais jovens, nesse caso os filhos, por estarem ligados as necessidades e as tendências do mercado atual. Porém o que se pode observar é a difícil aceitação dos fundadores em relação ao potencial de seus progenitores, dessa forma Bueno, et al (2007, p.194-195) diz que:

A geração atual desenvolve-se dentro de uma cultura comercial muito diferente da qual um dia tiveram seus antecessores, com formação superior, cosmopolita e independente(...), porém, com uma personalidade forte e dominante, o fundador terá originado possivelmente a anulação dos traços característicos e peculiares dos seus filhos, transformando-os em uma réplica pouco real do que ele era ou gostaria de ter sido.

Pode-se observar a importância de consenso entre pais e filhos dentro da organização familiar, porém o que se analisa em grande parte dessas instituições é o oposto, onde nas tomadas de decisão a consulta entre ambas a parte são difíceis de acontecer, e quando ocorrem, o problema se torna a aceitação dos mesmos.

Em relação ao pressuposto acima, Bueno, et al (2007, p.197) diz que:

É fundamental, que não torne maiores os problemas e conflitos, que acabam surgindo entre especialmente pais e filhos, tendo em mente que, se essa divergência se transformar em um verdadeiro problema, será de extrema importância, lembrar que grande parte dos pais empresários é incapaz de solucionar tais dificuldades sozinhas.

Alguns gestores das instituições familiares ainda insistem em conduzir a mesma de forma obsoleta e arcaica, criando resistências quanto ao seus herdeiros, que já engajados em uma visão atual, preparados e repletos de conhecimento teórico, , querem sugerir modificações na forma de gerenciar a empresa como por exemplo aplicar uma complementação tecnológica para agilizar as decisões e atividades dentro da organização, mas os mesmos acabam se desgastando e desanimando por não terem a devida atenção por parte dos fundadores.

Segundo Costa (2006), hoje é possível fazer uma melhor escolha para a sucessão da diretoria da empresa, podendo ser ela um herdeiro ou um sucessor profissional. Ainda segundo pesquisador, herdeiro é todo membro da família, O sucessor profissional, é aquele que se prepara de forma correta.

Para um melhor entendimento do assunto, deve-se ter a compreensão de que o administrador profissional não é apenas um especialista competente, responsável, mas uma pessoa capacitada com extrema habilidade de avaliação dos cenários. Confirmando o com que foi dito, um dos melhores estudos sobre este assunto é o de Peter Drucker, (2006, p 38), citado por Bueno, et al (2007), *Effective Manager*. Ele denomina Managers os administradores que tomam decisões com significativo impacto no desempenho e nos resultados da empresa. Independentemente de sua posição na estrutura organizacional, desde que as decisões sejam parte de seu trabalho, dele se requer a capacidade de

fazer as coisas certas na hora certa, e não somente a capacidade de fazer a coisa certa.

Todo fundador de uma empresa familiar tem o desejo de fazer com que após a sua saída da liderança da organização, a mesma continue sendo gerida por sua posteridade. No entanto uma sucessão bem elaborada não deve levar em consideração apenas a sensação prazerosa de transmitir o poder da instituição para sua próxima geração, mas a mesma deve ter a responsabilidade de se analisar o melhor para o futuro da empresa. Esse acaba se tornando um erro comum dentro o processo sucessório nas empresas familiares. Reafirmando o pressuposto expressado anteriormente, Costa; Luz, (2003, pag. 5), em seu livro diz que, “um bom planejamento de sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família para um profissional externo à empresa”.

Portanto, deve ser feita uma análise, na qual o precursor observa se o herdeiro a que o desejo de se posicionar à frente de sua empresa, como seu substituto possui o preparo e eficiência necessários, tanto na parte profissional como na parte de *know-how*.

4 ANALISE DE RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DA PESQUISA

A empresa escolhida para realização do estudo de caso foi a Maria Rosilene Pagoto Deoclecio EPP, a caracterização da empresa ocorreu a partir de entrevista realizada com o proprietário e com o seu filho, que atua na empresa com expectativa de sucessão na gestão. A mesma está situada na cidade de São Mateus ES, e trata-se de uma organização que atende o setor atacadista/varejista, suas especialidades são o ramo de doces, descartáveis e frios. Atualmente a empresa possui doze funcionários, incluindo vendedores externos, entregadores, caixa, açougueiro e entre outros.

A história da empresa Doce Mania teve início no ano de 2004 na cidade de São Mateus ES, com o surgimento da ideia de formar uma instituição voltada para a distribuição de doces e descartáveis em gerais. O mentor da proposta, Pedro Rogério Deoclecio, já trabalhava na área de vendas de tais produtos, facilitando a inicialização dos negócios, o mesmo observou que em seu município naquela época, faltava uma comercialização mais intensificada desse ramo, então no ano de 2005, deu início a empresa Doce Mania. Segundo o fundador, a empresa ao longo desses anos enfrentou muitas dificuldades que ele atribui ao fato de não ter conhecimento na área de administração e gestão de negócio, apenas a experiência de vendas e conhecimento dos produtos.

Hoje, a empresa Doce Mania é considerada pelo governo uma empresa de pequeno porte, seguindo um modelo de evolução equilibrada, onde a mesma se desenvolve de maneira que consiga se sustentar sem adquirir dívidas, chegando dessa forma cada vez mais próximo de sua visão empresarial destacada pela organização, de “ser uma empresa reconhecida nacionalmente, pela agilidade na entrega de seus produtos, sempre com o mesmo respeito e fidelidade aos seus clientes”. Segundo a empresária e presidente da instituição, apesar de seu crescimento, a empresa nunca deixou de lado seus valores familiares empregadas nela, desde seu início.

Dessa forma, a presente análise teve como contribuintes o fundador e seu sucessor através de uma entrevista, que trouxe como objetivo obter melhor compreensão do plano de sucessão da empresa a partir da visão dos mesmos, onde também abrangeu como participantes, os colaboradores da organização, através de um questionário formulado que visava obter suas opiniões a respeito do processo sucessório.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 Relatório De Entrevista Qualitativa

Foi realizada uma entrevista com o fundador e provável sucessor da empresa Doce Mania, no dia 15 de setembro de 2017 e 22 de setembro de 2017

respectivamente, com objetivo de obter uma melhor compreensão da visão destes para com plano de sucessão de sua instituição. Caso haja necessidade, os arquivos relacionados à entrevista estão em anexo junto aos demais documentos. Com relação ao fundador, foi observado que o mesmo não possui uma formação superior, os conhecimentos adquiridos foram gerados com base na experiência profissional, onde este trabalhou no ramo de comércio ao longo de toda sua vida, de forma em que com vinte anos já possuía o cargo de gerência de um notável supermercado em sua cidade natal. Ao decorrer dos anos já confiante e experiente, deu seguimento ao seu próprio negócio que segue no mercado há doze anos. Em relação ao sucessor, pode-se dizer que o mesmo está no começo de sua carreira e por tal motivo ainda não possui experiência na área, porém o mesmo a cada dia busca suprir essa falta de experiência com conhecimento teórico e científico, através de um ensino superior na área de administração para conseguir dar segmento aos negócios da família.

Ao se realizar a análise da entrevista com o então gestor e seu sucessor, foi possível identificar a semelhança que ambos possuem em relação à visão a longo prazo da organização, estes pretendem seguir um plano ambicioso de tornar a Doce Mania uma empresa de grande porte, se aproximando assim da visão instituída pela empresa. Quando perguntado se o melhor para na instituição seria um administrador profissional como seu substituto, o então administrador da organização relata: “Vejo que um herdeiro, é a melhor alternativa, desde que ele venha se profissionalizando”.

Ao se fazer tal questionamento ao sucessor, o mesmo concorda com seu pai dizendo que o melhor para organização nesse caso seria o herdeiro, este retrata o assunto afirmando que:

Acho que o melhor para empresa seria o herdeiro, pois estou me preparando de forma a adquirir conhecimento teórico, ou seja, o conhecimento de um administrador profissional, por tanto, em nosso caso será melhor o herdeiro que tem a capacidade de um administrador profissional.

Dessa forma, ficou constatado que os dois também concordam que o melhor para a empresa seria a escolha do herdeiro pelo fato do sucessor ter um preparo

acadêmico e possuindo o conhecimento teórico de um administrador profissional, onde ainda levando em consideração o desejo do fundador de que sua empresa continue familiar por existir benefícios, como contato direto entre empregador/empregado e tomadas de decisões mais rápidas.

No entanto, pode-se afirmar que o mesmo deve transferir o quanto antes seu conhecimento, a fim de adiantar o preparo de seu herdeiro e evitar sua desmotivação.

4.2.2 Relatório Da Análise Observatória

No período de julho a setembro do ano de 2017, foi realizada uma análise de observação na empresa com o objetivo de acompanhar, de forma não participativa, alguns fatores importantes na rotina da organização como o relacionamento do fundador e seu sucessor em diversas situações que compreende preparo do mesmo para assumir os negócios da família. Com isso, o objetivo da observação foi analisar e identificar falhas recorrentes no plano de sucessão da empresa, como o sucessor está se preparando e está sendo preparado, a observação também teve como intuito analisar a dinâmica de relacionamento profissional entre os funcionários, sucessor e sucedido. A busca por esses dados se deu por meio das observações e interações entre o pesquisador e pesquisados.

Pode-se analisar através de observação não participativa que o primeiro a chegar na empresa é o fundador, pois o mesmo entende que há necessidade de determinar algumas atividades e realizar recomendações a colaboradores específicos, dessa forma os mesmos se sentem na responsabilidade de estarem na empresa antes do fundador. Tal atitude se faz benéfica pelo fato de gerar a cultura de comprometimento com o horário da parte dos colaboradores, fazendo com que dessa forma haja pontualidade nas atividades diárias da empresa.

Embora o sucessor não tem compromisso com horários instituídos, onde este chega após todos já terem dado início à suas atribuições, isso acaba acarretando atrasos em diferentes atividades, como na emissão de notas, de forma a

impactar diretamente na expedição de produtos pela empresa, devido o mesmo não ter uma função fixa e por isso auxiliar em diversas áreas na parte física da organização. Notou-se que é necessário um maior comprometimento do sucessor, além de mais confiança do fundador em repassar novas responsabilidades de atividades que o herdeiro não possui domínio e são essenciais para qualquer organização, como, serviços bancários e contato direto com fornecedores, realizando dessa forma um preparo completo para o sucessor da instituição e assim o capacitar melhor para conduzir os negócios da família no futuro.

Foi identificado através da pesquisa realizada que o que foi mencionado pelos colaboradores não condiz com que foi observado neste presente estudo, notou-se um receio por parte dos funcionários ao responder o questionário em relação a administração da empresa, no qual foi observado que há uma dificuldade na aceitação de ideias sugeridas por estes. Ao propor novas pontos de vista um dos empregados encontrou dificuldade, onde seu plano visava a automatização do sistema de lançamento de notas usando aparelhos celulares que tem como objetivo agilizar o processo de pedidos e assim obter um número maior de clientes atendidos em um dia. Ao ser resistente a essa mudança na empresa, o fundador trabalha com um sistema de lançamento de notas arcaico e deficiente, contribuindo para o atraso na emissão e expedição de pedidos. Essa ação também pode refletir de forma negativa nas atitudes do sucessor como o futuro administrador da empresa, pelo motivo do mesmo se adaptar ao modelo de administração conservadora assim como a de seu pai.

Por este comportamento, pode-se notar a existência de uma administração centralizadora dentro da instituição. Tal resistência por parte do fundador também reflete no preparo de seu sucessor, onde o mesmo possui essa mesma dificuldade dos colaboradores, onde suas opiniões raramente são compreendidas e aceitas, provocando assim a desmotivação do mesmo em querer assumir os negócios da família.

Por identificar a boa dinâmica de relação profissional e social entre os empregados, há uma confiança do fundador para atribuir responsabilidades a

alguns funcionários por existir um maior comprometimento e entrega desses, este é convicto que os colaboradores podem assumir as atividades da organização por um período de tempo em que tanto o sucessor quanto o fundador não estão presentes na empresa. Pode-se destacar a importância de se haver confiança por parte dos gestores para com os funcionários em qualquer empreendimento. Confirmando, a revista VOCÊ S/A (2017), diz que, a confiança nos funcionários é um dos aspectos que influencia o desenvolvimento da instituição. Esta é considerada uma atitude positiva em que o sucessor venha absorver e praticar em sua gestão. Diante do que foi observado, reparou-se a existência desta cultura de confiabilidade dentro da empresa Doce Mania mesmo havendo centralização por parte do fundador, também foi constatada a boa relação entre sucessor e empregados, facilitando dessa forma a comunicação entre ambos, simplificando assim aceitação imediata dos colaboradores para com o herdeiro em relação ao mesmos substituir o atual gestor e apropriar-se da empresa em um futuro próximo, onde dessa forma gera valores que auxiliam no progresso da organização.

Contudo, pode-se concluir através da observação que há falhas em meio ao processo sucessório da empresa, onde a mesma possui como característica uma administração centralizadora por parte do fundador, de forma que este possui dificuldade em aceitação de propostas efetuadas por seu sucessor além de receio em atribuir novas atividades ao mesmo, acarretando assim a desmotivação e não capacitação deste em assumir as atividades empresariais da família. Essa prática gera um preparo defeituoso do futuro gestor, por outro lado, ficou evidente a falta de compromisso por parte do sucessor, onde por tal atitude possa ser o motivo da não atribuição dessas funções ao herdeiro.

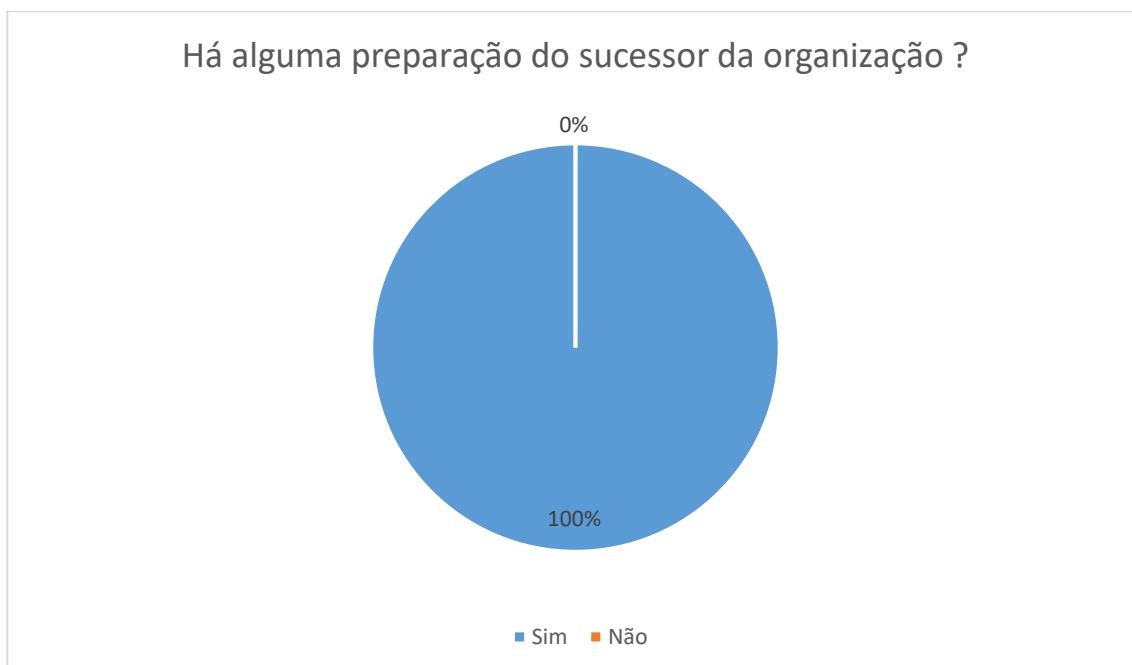
Ainda em relação ao preparo do sucessor, foi-se capaz de enxergar a busca do mesmo em se preparar de forma a adquirir conhecimento teórico e científico em um curso superior na área de administração. Por tanto ao examinar a análise descrita, consegue-se explicar o quão é necessário a descentralização da empresa, no que diz respeito à delegação de funções ao sucessor, onde este deve ter uma melhor compreensão das atividades fora da área física da organização e assim consequentemente um melhor preparo. Uma forma de

corrigir essa falha seria o sucessor passar a realizar tarefas específicas junto com o fundador e assim adquirir não somente conhecimento teórico, mas também conhecimento empírico, onde dessa forma o mesmo passaria a obter Know-How do mercado.

4.2.3 Resultados Da Pesquisa Quantitativa Com Os Colaboradores

No dia 15 de setembro foi realizado um questionário com os colaboradores da instituição, que teve como objetivo identificar e analisar a visão destes em relação ao processo sucessório da empresa, além de como os mesmos enxergam o relacionamento profissional sucedido/sucessor, sucedido/colaborador e sucessor/ colaborador na empresa Doce Mania. De forma que foi elaborado perguntas de características fechadas, que foram respondidas por todos os doze contribuintes da organização.

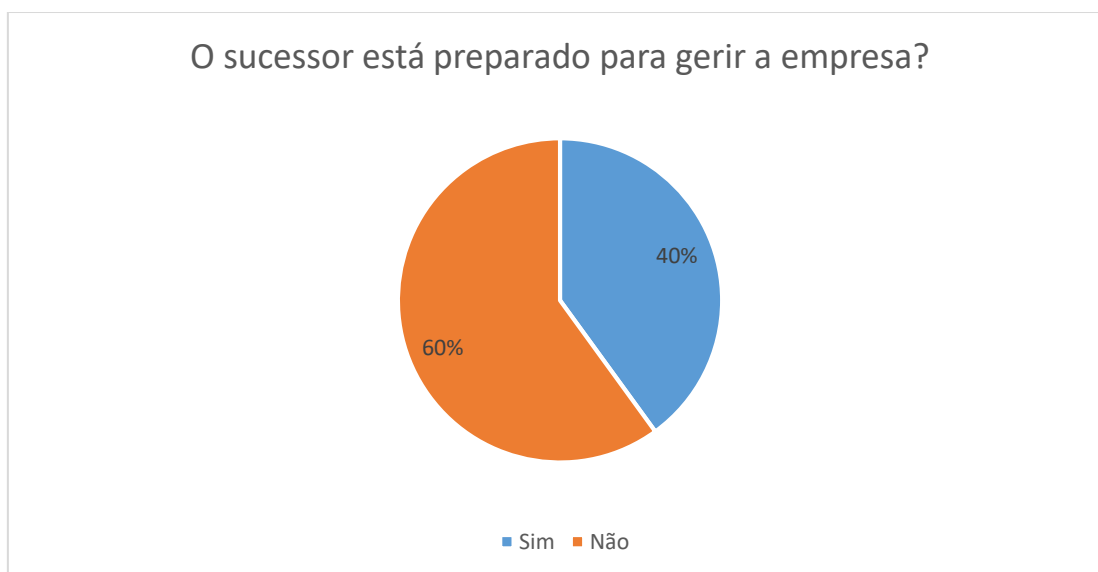
1- Você vê algum tipo de preparação do fundador da empresa para com seu sucessor, no sentido de gerir a mesma ?



A questão referida acima, apresenta como os funcionários da instituição têm percebido o preparo do sucessor da organização, de acordo com tal

questionamento há um treinamento adotado pela empresa e autorizado pelo atual empresário para cada um dos herdeiros, mantendo assim, uma postura correta em relação à preparação futura. A atitude reflete diretamente na aceitação dos colaboradores em relação ao acesso do sucessor na gestão da empresa.

2- Você vê o futuro sucessor da empresa preparado para geri-la?



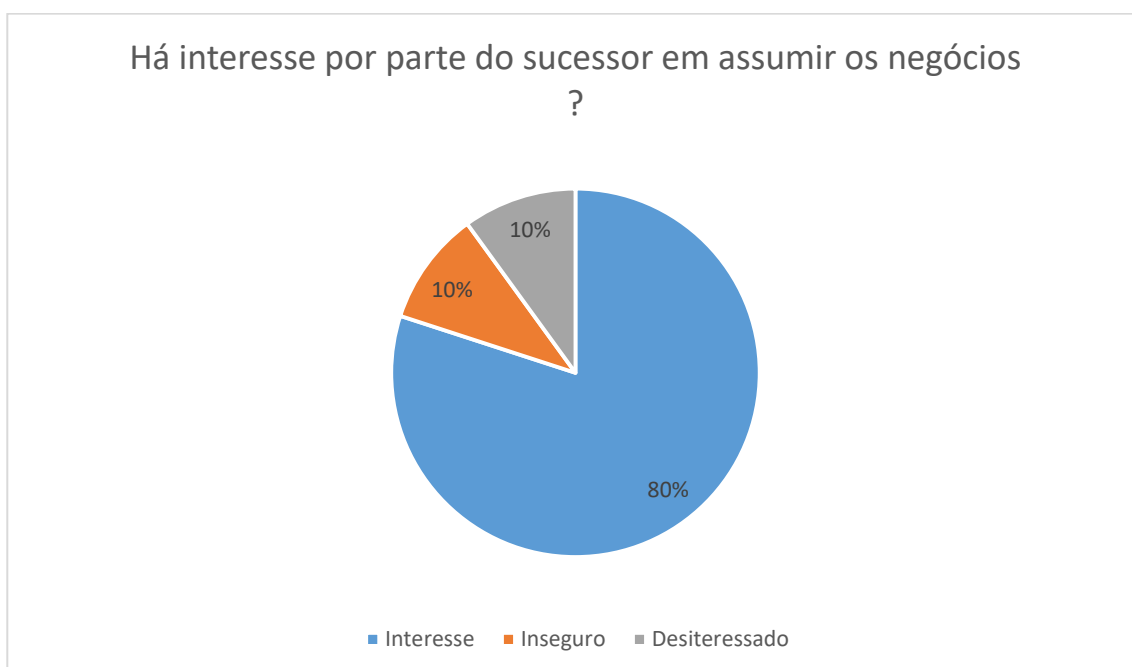
O item em questão refere-se a então opinião dos funcionários da instituição, caso haja a necessidade no presente momento de o sucessor assumir a gestão da empresa. Assim sendo, de acordo com 60% destes, o herdeiro ainda não está pronto para adquirir esta autoridade, pelo fato do mesmo ter experiência somente na atividade comercial e lhe falta conhecimento prático na gestão da organização.

3- Segundo Oliveira (2006) mais da metade dessas empresas no Brasil, provavelmente iram terminar sua jornada no mercado econômico, com a morte do fundador, tendo um ciclo de vida de em média 24 anos. Dessa forma, com o preparo que o atual gestor tem dado ao seu sucessor, na sua opinião a empresa Doce Mania pode superar a estimativas relatadas acima?



Todos colaboradores concordam que a empresa tem condições de se manter no mercado, pelo fato do sucessor estar se capacitando através de conhecimento teórico e se preparando para assumir as atividades no futuro.

4- Como você vê o interesse, do então sucessor, de assumir os negócios da família?



Em relação ao interesse do sucessor em assumir as atividades de gestão da empresa, a maior parte dos colaboradores consente que o mesmo tem pleno entusiasmo em dar continuidade nos negócios da família. Muito em conta do

mesmo estar desde sua adolescência exercendo atividades dentro da organização, com isso os colaboradores enxergam o real interesse do mesmo em assumir a gestão da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se desenvolver o presente trabalho possibilitou-se compreender possíveis falhas que podem ocorrer em meio a um processo sucessório nas empresas familiares, além de identificar como um bom relacionamento profissional entre o atual gestor e seu sucessor pode ser benéfico para o plano de sucessão de uma organização. De mesmo modo proporcionou a realização de um estudo de caso, onde através deste teve-se a oportunidade de adquirir maiores informações para a realização da pesquisa.

No decorrer do estudo de caso foi possível concluir os objetivos propostos pelo projeto e assim responder o seguinte questionamento: quais as principais falhas e desafios encontrados pela empresa familiar Doce Mania, no processo de entrega de comando ao sucessor?

Por meio das técnicas utilizadas, foi possível identificar falhas no processo sucessório da instituição, como a dificuldade de aceitação de propostas pelo fundador da empresa ou a falta de um plano definido com metas e prazos para preparação do sucessor, porém das imperfeições encontradas a que se pode considerar mais prejudicial de acordo com a análise, é a falta de atribuição nas atividades referente à gestão da empresa, como participação no setor financeiro da instituição, no qual a ausência dessas obrigações pode refletir em um despreparo por parte do herdeiro em assumir os negócios da família. Dessa forma, o maior desafio encontrado pela empresa é se desfazer de uma administração centralizadora por parte do atual gestor, que contribui diretamente para a não distribuição de responsabilidades. No entanto, foi possível encontrar acertos em meio ao plano de sucessão da empresa, como a preparação acadêmica do sucessor e principalmente a realização do processo sucessório executada com antecedência.

Portanto, devido à grande importância das empresas familiares no meio econômico, tornou-se necessário evidenciar a relevância de um plano de sucessão bem elaborado e devidamente implementado em uma instituição familiar.

Assim, pode-se concluir que a instituição Doce Mania tem pleno potencial de não entrar nas atuais estáticas citadas no desenvolvimento do trabalho, que envolvem o encerramento das atividades nas empresas familiares por falta de um plano de sucessão bem elaborado. Desde que corrija as falhas e desafios encontrados pela análise. Nesse caso, é fundamental que o herdeiro conheça todas as atividades da empresa, principalmente no que envolve gestão, onde nesse aspecto o mesmo pode realizar essas funções a partir da orientação de seu pai e efetuar as atividades propostas junto com o mesmo, para dessa forma este conseguir adquirir conhecimento prático e conseguir conduzir os negócios da família no futuro, fazendo valer o processo de sucessão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções praticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BONA, Greice. **Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte**. 2013. Monografia (Graduando em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração - Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre.

BUENO, José Carlos. Et al. **Gestão da empresa Familiar: Conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

COSTA, Armando Dalla. **Sucessão e Sucesso: nas Empresas Familiares**. 1. Ed. Curitiba: Jurua, 2006.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleuterio. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: O caso do Pão de Açúcar**. 2003. Monografia. Doutor em

História pela Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor Adjunto e Pesquisador na Universidade Tuiuti do Paraná; Mestre em Administração pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. Professor Adjunto, pesquisador e coordenador do curso de Ciências Econômicas na Universidade Tuiuti do Paraná.) – Paraná, 2003.

COSTA, Armanda Dalla. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. 1. Ed. Curitiba: ABDR, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FOLHA DE LONDRINA. **Os Desafios das Empresas Familiares**: Disponível em: <http://www.folhadelondrina.com.br/economia/os-desafios-da-empresa-familiar-860308.html>>. Acesso em 13 junho 2017

GALLO, Miguel. **Empresa Familiar**: Textos y Casos. Barcelona: Praxis, 1995.

GALLO, Miguel; AMAT, Los **secretos de las empresas familiares centenárias**: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Bilbao: Deusto, codel Instituto de la Empresa Familiar, 2003.

HANDLER, Joel. **Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business**. 2. Ed. Family Business Review, 1998.

KOROBINSKI, Raquel Rutina. **O Grande Desafio Empresarial de Hoje a gestão do Conhecimento**. Monografia. Belo Horizonte, 2001.

LEA, James. **La sucesión del Management em la Empresa Familiar**. Barcelona: Granica. 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo. Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **O Conselho de Administração Nas Sociedades Anônimas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora São Paulo, 1977.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

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

RICA, Domingos. **Da empresa Familiar a Empresa Profissional**. 2. ed. São Paulo: CLA, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar**: Conflitos e Soluções. São Paulo: CLA, 2007.

SEBRAI, Nacional. **As Características de Negócios Familiares**: Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 junho 2017

VIEIRA, Sonia. **Como Elaborar Questionários**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.

GIL, Antobio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFEL, Neide, Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real**. Relatório Coppead – Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

BONI, Valdeti; QUARESMA, Silva Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Sociologia Política**, Santa Catarina, v.2, n.1, p. 68-80, jan-julho/2005.

CASILHAS, José Carlos; VAZQUEZ, Aldofo; CARMEN, Díaz. **Gestão da Empresa Família: Conceitos, Casos e Soluções**. 3.Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

VOCÊ S/A. **A importância da confiança nas empresas**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/a-importancia-da-confianca-para-as-empresas/#>. Acesso em 23 de outubro 2017.