

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

PAULO HENRIQUE ALVES ARAUJO

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESA VAREJISTA: ESTUDO DE CASO
NO SUPERMERCADO SORRISO**

UBERLÂNDIA/MG

JULHO/2019

PAULO HENRIQUE ALVES ARAUJO

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESA VAREJISTA: ESTUDO DE CASO
NO SUPERMERCADO SORRISO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na
Faculdade de Gestão e Negócios para obtenção
do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Edileusa Godói de
Sousa

UBERLÂNDIA/MG

JULHO/2019

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESA VAREJISTA: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO SORRISO

Resumo

O planejamento da sucessão de empresas familiares deve ser uma prioridade para todas as empresas que desejam passar seus negócios para a próxima geração. Se os negócios forem realizados por parentes, é importante ter um plano de sucessão de empresas familiares para gerenciar esses problemas, estabelecendo uma transição suave entre o sucessor e o sucedido. O objetivo deste estudo foi entender o processo de planejamento sucessório em empresa familiar do setor varejista, onde inicialmente ocorreu a avaliação prévia da situação em que se encontra a empresa quanto ao processo de sucessão, em seguida, foi proposto um modelo de planejamento, e por fim uma avaliação dos benefícios do processo de sucessão.

Palavras-chave: Planejamento Sucessório, Empresa Varejista, Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são objetos de estudo e muitas vezes temas de discussões, pelo fato de representar grande importância para a economia brasileira, exercendo enorme influência, seja quanto a sua produtividade ou sua empregabilidade, possuindo, ainda, um grande potencial de desenvolvimento (FREITAS; BARTH, 2011).

Segundo Freitas e Frezza (2005, p.35), “[...] no Brasil mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também, nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão de obra que atua no mercado de trabalho”. Logo, pode-se perceber a influência que as empresas familiares possuem na economia e no desenvolvimento do País. Portanto, a medida em que as empresas familiares desenvolvem no tempo, emerge a questão sobre a continuidade desse tipo de negócio ao longo das gerações de uma mesma família.

Lidar com a sucessão em uma empresa familiar é como um processo de aposentadoria. Em resumo, ocorre um prazo legítimo para se aposentar, e o primeiro passo para uma sucessão planejada é exatamente ter um prazo definido, ou seja, determinar a época da sucessão. (FREITAS; FREZZA, 2005).

Os referidos autores sugerem ao fundador de uma empresa familiar, a contribuição de seu pleno conhecimento por intermédio de mentoria ou como membro do conselho formal, inclusive com conselheiros do mercado.

1.1 Justificativa

De acordo com Pelizaro (2016), muitas empresas familiares entram em crise quando passam pelo processo de planejamento sucessório, e isso acontece principalmente devido à falta de experiência gerencial e recursos financeiros, o que as impede de se manter em um mercado competitivo e competir com as grandes empresas do setor. Desta forma, esta pesquisa justifica-se devido à escassez de produções científicas abordando o planejamento sucessório no ramo de supermercados no Brasil.

2 Objetivos

Ao partir deste contexto, o principal objetivo deste estudo foi entender o processo de planejamento sucessório em empresa familiar do setor varejista. Inicialmente ocorreu a avaliação prévia da situação em que se encontra a empresa quanto ao processo de sucessão, em seguida, foi proposto um modelo de planejamento, e por fim uma avaliação dos benefícios do processo de sucessão. Os dados foram levantados por intermédio de entrevistas semiestruturadas com os gestores do supermercado. Espera-se que o resultado desta pesquisa possibilite subsidiar a execução do processo da sucessão do fundador da empresa pesquisada para o seu sucessor.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Planejamentos sucessório em empresas familiares

Segundo Bernhoeft (1989), para caracterizar uma empresa familiar não basta apenas esta estar vinculada a uma família ou que seus membros estejam administrando o negócio. É preciso considerar sua história, origem e estilo de administração. Por sua vez, Alcântara (2010) pontua que a empresa familiar é aquela em que o controle efetivo da gestão pertence a uma família, seja esse capital em forma de cotas, ações ou de pessoa física, não considerando, necessariamente, sua história.

Carrieri e Lopes (2012) citam que as empresas familiares brasileiras representam grande parte das empresas não estatais nacionais, sendo responsáveis pela absorção de mão de obra, pela geração de empregos e consequente aquecimento do mercado.

Com isso, empresas familiares são recorrentes objetos de estudo, para o qual diversas abordagens são adotadas. Juntamente com o bônus do crescimento das empresas, em especial,

as empresas familiares vêm um ônus, qual seja a necessidade de investimentos e reinvestimentos no negócio, pelo fundador (PELIZARRO, 2016).

Esses investimentos e reinvestimentos devem ser capazes de transformar a empresa familiar em potencial concorrente, com condições equivalentes para competir com outras empresas que venham a surgir ao longo do ciclo de vida em determinado setor de atuação, ou até mesmo, capaz de mantê-la em destaque, caso já tenha atingido esse patamar em seu mercado de atuação (PELIZARRO, 2016).

Quanto ao processo sucessório, os gestores das empresas familiares conscientes da importância de planejar e de gerenciar seu desenvolvimento, não dispõem de ferramentas estruturadas para isso, como abordado no tópico seguinte.

As principais características da fase de sucessão inicial é a preocupação permanente da geração que tem o dever de desenvolver e sustentar um processo colaborativo permanente com a nova geração em torno de questões ligadas à sucessão. No início da fase de sucessão, a geração descendente envolveu um processo colaborativo permanente para garantir a coesão e compromisso em longo prazo da nova geração dentro da empresa (MEIER, SCHIER, 2016).

Para o autor, a pessoa ligada à empresa familiar pode ser alocada em um dos sete setores dos subsistemas, o que facilitaria na identificação das fontes dos conflitos interpessoais, dilemas, prioridades e fronteiras da família (PELIZARRO, 2016):

- 1) pessoas da família que não possuem capital e não têm vínculo empregatício com a empresa;
- 2) acionistas que não tem vínculo familiar e não trabalham na empresa;
- 3) empregados que não pertencem à família;
- 4) membros da família com ações na empresa e não trabalham nela;
- 5) acionistas que não pertencem a família e trabalham na empresa;
- 6) pessoas com vínculo familiar e empregatício, porém sem ações;
- 7) pessoas com vínculo familiar e empregatício e que possuem ações.

Figura 1 - O Modelo de três círculos



Fonte: Davis e Tagiuri (1996).

Davis e Tagiuri (1996) reconheceram que as empresas familiares possuem atributos inerentes, e cada um deles pode ser uma fonte de benefícios ou inconvenientes. Levando-se em consideração os potenciais positivo e negativo latentes, os atributos receberam nomenclatura de atributos bivalentes, consequência imediata da sobreposição dos sistemas de família, negócios e propriedade. De acordo com os autores são sete os atributos bivalentes da empresa familiar: 1) papéis simultâneos, 2) história comum ao longo da vida, 3) envolvimento emocional e ambivalência, 4) linguagem privada, 5) conhecimento mútuo e privacidade, 6) identidade compartilhada, e o 7) significado da empresa familiar.

Segundo os autores, esta forma de "planejamento de sucessão" permite flexibilidade na regulação de conflitos de interesse e significa que a gestão atual pode reagir estrategicamente a eventos inesperados. Nesse sentido, permite que a geração descendente ajuste suas decisões para a mudança de conflitos de interesse, abordando permanentemente o seu principal objetivo "familiar" existência de relações dinâmicas e interdependentes entre conflitos de interesse e modos de resolução (MEIER, SCHIER, 2016).

Portanto, tratar dos interesses do fundador referente ao seu patrimônio pessoal e empresarial, envolve um planejamento em vida. Os herdeiros, participantes ou não da gestão do negócio familiar, devem se integrar dos resultados da empresa, sejam esses resultados bons ou ruins, senão há o risco de se “tentar apagar o incêndio com a casa já destruída”. Essa integração de gerações é um passo largo para a perpetuidade do negócio e da família, principalmente porque geralmente a família cresce mais do que o patrimônio em si.

Nesse contexto, as empresas familiares passam por um ciclo de vida de crescimento rápido em novos mercados, seguido de uma posição estabelecida, mas de crescimento lento,

que é explorada com o passar do tempo. Isso sugere que, para as empresas familiares nas gerações segundo e posterior, um foco especial deve ser feito se os sucessores mantiverem vivos os fundamentos empresariais do fundador para o crescimento e a inovação (MCCONAUGUY; PHILLIPS, 1999).

Em resumo, segundo Dupas et al. (2003, p. 71-72), a sucessão deve ser feita por meio de um processo “[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”

Os gestores organizacionais subestimam a necessidade de uma preparação adequada para o inevitável processo de sucessão, sendo por circunstância da morte ou da aposentadoria do gestor principal, ou pela necessidade de mudanças internas para acompanhar as transformações no contexto externo. Em consequência, diversos problemas e desafios podem surgir impedindo a sucessão, ou mesmo, acarretando riscos à própria sobrevivência organizacional, essas questões serão observadas no próximo tópico.

3.2 Desafios do Planejamento Sucessório

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe prestem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam. Embora tenham tudo para dar certo, muitas dessas empresas têm entrado em crises que as levam ao desaparecimento, com um pesado custo social ocasionado não somente pelos postos de trabalho que se extinguem, como também por deixarem de contribuir ao Estado (COSTA; LUZ, 2003).

Além disso, é de se considerar que, tomando como exemplo uma empresa de varejo, a sua situação de insolvência resulta em dramáticas sequelas financeiras em outras empresas, especialmente às indústrias fornecedoras de mercadorias, que retardam ou até mesmo deixam de receber os seus haveres. Com margens de lucratividade cada vez mais apertadas, as empresas fornecedoras com pouca capacidade de recomposição do seu caixa, amargam sério comprometimento do seu capital de giro (COSTA; LUZ, 2003).

Assim, quando uma empresa fecha as suas portas, os estragos vão muito além daqueles visíveis na própria organização, pois acabam atingindo de alguma forma todas as demais empresas com as quais ela mantém negócios, seja porque não recebem os seus créditos ou porque cessam os novos fornecimentos de produtos. Na última década

principalmente, muitas empresas familiares de grande porte desapareceram, deixando de gerar empregos, impostos e novos investimentos e seus efeitos multiplicadores.

Lansberg (1999, p. 341) cita que as empresas familiares bem-sucedidas que tem observado, investem muito tempo e esforço estimulando o espírito de cooperação e preservando a harmonia entre os seus membros. Cada um desenvolve um forte compromisso pessoal de fazer a sua parte, para apoiar os padrões estabelecidos e manter o nível de confiança no grupo (LANSBERG, 1999).

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, que se dá quando envolve o estudo profundo e exaustivo de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2001). O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, ou uma família, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

Gil (2008) complementa afirmando que as pesquisas com esse tipo de natureza estão voltadas para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias. Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto e o estudo de caso é sobre a sucessão em empresa familiar no setor varejista.

Dados qualitativos em relação ao processo sucessório da empresa foram extraídos por meio de questionários e para análise desses dados, foram selecionadas as informações relevantes para a pesquisa, evitando fugir do foco e do objetivo do estudo. Foram realizadas 5 entrevistas, sendo duas com colaboradores do supermercado objeto de pesquisa, uma com um dos fornecedores, e outras duas com os sócios gestores. Foram todas pesquisas semiestruturadas, seguindo a abordagem teórica de Davis e Tagiuri (1996) e seguindo a metodologia de Triviños (1987).

O presente trabalho trouxe como proposta entender e avaliar como ocorre o processo de planejamento sucessório em empresa familiar no setor de varejo.

A maneira de entendê-lo em suas minúcias, apontam que a abordagem de pesquisa apropriada é a qualitativa, tendo em vista que está “é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p.28).

As vantagens das entrevistas são que elas enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas. Entretanto, é importante que o pesquisador

fique atento à elaboração das questões (para que não sejam tendenciosas), e observe se o indivíduo não está apenas dando as respostas que o pesquisador “quer ouvir”. Outra desvantagem das entrevistas inclui a possibilidade de imprecisão nas respostas, devido à memória fraca por parte do respondente (YIN, 2005).

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, o qual foi desenvolvido pelo autor, baseando-se nas contribuições em relação a planejamento sucessório de Davis e Tagiuri (1996), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

O questionário foi aplicado em um período de seis meses, porque envolveu diversos *stakeholders* e foi respondido por sete pessoas, o quadro a seguir apresenta algumas informações relevantes dos entrevistados.

Nome	Idade	Escolaridade	Cargo
Paulo Antonio	60 anos	Ensino superior completo	Sócio
Cleibe de Fátima	52 anos	Ensino médio completo	Sócia
Eliane Gadelha	31 anos	Ensino médio completo	Gerente financeira
Keyla Dias	32 anos	Ensino superior completo	Gerente geral
Leonardo Batista	31 anos	Ensino médio completo	Vendedor do Martins atacadista
Diogo Vilela	36 anos	Ensino superior incompleto	Vendedor do Irmãos Kehdi

5. RESULTADOS

Ao expor os resultados da presente pesquisa, optou-se por apresentar a temática por categoria profissional e relação com a empresa (sócio, colaborador, fornecedor) embasada nos autores utilizados no referencial teórico.

Como a cultura se manifesta por meio dos indivíduos, de seus padrões de comportamento ou de artefatos visíveis, entende-se que ela não tem significado intrínseco

quando isolada da percepção humana. De maneira análoga, considerou-se para os fins desse estudo que os funcionários (familiares e não familiares) e os membros da família são subunidades da pesquisa para se estudar cultura organizacional e sistema de valores familiares respectivamente.

5.1 Colaboradores

Pelo que foi observado nas respostas dos colaboradores, a lealdade dos empregados observada é bastante acentuada na empresa familiar do caso, pois com o tempo os colaboradores se identificam com os gestores, sendo um vínculo muito mais relevante do que se fossem dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos (BERNHOEFT, 1982).

Esse aspecto pode ser observado nas falas a seguir: “[...] A minha trajetória na empresa começou através do meu pai que já fazia parte do quadro de funcionários da empresa e aos 18 anos eu comecei a trabalhar no caixa [...] foi o meu primeiro emprego e continuo lá até hoje. CA” e; “[...] foi meu primeiro emprego, no ano de 2005 [...] Em 2014 depois de um retorno de licença maternidade comecei a executar minha atual função [...] Foi me dada uma oportunidade e houve uma reciprocidade; e com os novos aprendizados e prática surgiu o desejo e o prazer em trabalhar nessa área. CB”.

Em relação ao processo de trabalho dos colaboradores com a empresa é perceptível uma relação com os princípios de Taylor, ou seja, quando os profissionais são submetidos a mudanças na organização e no mercado, para que a forma de realizar as tarefas atendam aos requisitos exigidos pelas circunstâncias com qualidade, confiabilidade e segurança. O que, assim como a motivação obtida podem ser associados com a máxima de Taylor (2006) em relação à identidade de interesse de empregadores e empregados.

Os trechos a seguir explicitam os conceitos de Taylor, “todos os dias somos submetidos a mudanças para que a forma de realizar as tarefas atendam aos requisitos de qualidade, confiabilidade e segurança [...] Todos os conhecimentos são compartilhados. CA” e; “A organização é feita setor a setor, cada um com um líder que estipula as tarefas a serem feitas, de acordo com a demanda. CB”;

Foi perguntado aos colaboradores suas visões sobre o processo sucessório, as falas vão ao encontro da literatura pois identificaram que é imprescindível que haja nesse início de fase de sucessão, o envolvimento da geração descendente em um processo colaborativo

permanente para garantir a coesão e compromisso em longo prazo da nova geração dentro da empresa (MEIER, SCHIER, 2016).

Os colaboradores destacaram as seguintes questões sobre o processo sucessório, “O processo sucessório é um ponto que precisa ser discutido um pouco mais na organização [...] os herdeiros tenham visão do que ela representa no mercado de trabalho. CA” e; “Na minha opinião a sucessão deve ser preenchida pelos filhos e que ela deve ser feita de maneira gradativa [...] os herdeiros, devem realmente estarem comprometidos e interessados pela continuidade da empresa [...] que comecem a participar do andamento da mesma bem antes da transição. CB”

Ainda em relação ao processo sucessório foi observado que o processo em si não é discutido dentro da empresa, o que pode gerar dúvidas e fatores estressores durante o processo, como observado na fala do colaborador A “esse processo não ser falado tão claramente dentro da empresa”, o que torna essencial o planejamento e divulgação do processo sucessório.

A abordagem de Schwendinger (2011) sobre o papel de funcionários não familiares no processo de sucessão, vem como proposta analisar a cultura organizacional de uma empresa, para que seja possível traçar relações entre esse fenômeno social e o planejamento do processo sucessório da organização.

5.2 Sócios

Nas falas dos sócios a seguir: “Eu vejo a minha empresa mais sólida do que é hoje [...] Estamos estudando a possibilidade de abrir a nossa segunda unidade [...] ou realizar a compra de um concorrente. SA” “Eu acredito que se tivéssemos mais capital pra investir a nossa empresa seria bem maior do que é hoje, mas tudo tem o seu tempo. SB” foi possível perceber que o Empreendimento encontra-se no estágio de formalização e expansão, mas que, de acordo com a literatura o crescimento contínuo e desordenado usualmente caracteriza esse estágio, uma vez que a sobrevivência do negócio relaciona-se ao planejamento do futuro dos filhos na empresa e ao êxito do processo sucessório (GERSICK et al., 1997).

Um dos desafios relacionados aos filhos, diz respeito às primeiras decisões sobre suas carreiras, normalmente não se descarta a possibilidade de que essa escolha tenha partido dos pais e que tenha sido aceita pelo filho sem contestação (DUPAS, 2003).

A relação entre pai e filho, e a escolha da trajetória profissional dos herdeiros pode ser observada nas seguintes falas: ‘Nós criamos a empresa para sustentar nossa família, e a intenção é que nossos herdeiros deem continuidade ao negócio. Foi pra isso que investimos

nos estudos de nossos filhos. SA" e "a empresa foi criada pra sustentar nossa família e todo empresário quer que seu trabalho tenha continuidade, no meu caso não é diferente. SB".

As falas citadas também destacam a questão do processo sucessório, que se apresentou muito difícil de ser conduzido, como mostrado na frase a seguir "Nós não tratamos esse assunto de forma aberta na nossa casa e nem na nossa empresa SB", principalmente quando se tem grande número de sócios e herdeiros, restando, às vezes, a aquisição das ações dos demais sócios para não suportar pressões de pessoas que só querem cobrar desempenho e vivem criticando sem ajudar, o que garantiu o êxito do processo sucessório depende essencialmente da antecedência com a qual este é planejado e executado, onde o tempo exerce papel preponderante para que a transferência de poder entre gerações seja bem-sucedida ou se converta, em fracasso (LODI, 1987; BERNHOEFT,1987; GERSICK et al., 1997).

5.3 Forneceador

Os fornecedores entendem que o processo sucessório na empresa está sendo planejado e entendem a ascensão de uma nova liderança, "Eu acredito que o processo sucessório no supermercado vai acontecer de forma natural porque os sócios estão preparando isso há anos [...] Eu acredito que o futuro é promissor, a empresa vai continuar crescendo como aconteceu nos últimos anos F1".

É importante ressaltar que um processo mal planejado pode gerar uma crise de liderança e desencadear problemas como: a) Divergências entre funcionários e sucessor, o que pode provocar a saída de funcionários importantes; b) Rejeição passiva de clientes e fornecedores; e c) perda no controle dos recursos financeiros.

Torna-se importante que os fornecedores também sejam considerados, diferente dos outros grupos de *stakeholders*, pois podem ajudar ou atrapalhar o desenvolvimento do processo sucessório, esses grupos não se restringem apenas ao sucedido e ao sucessor, mas também englobam família, gerentes não-familiares, demais proprietários e ambiente (clientes, fornecedores) (LANSBERG, 1988; BERNHOEFT, 1989).

5.4 Planejamento do processo sucessório

Scheffer (1993) destaca algumas dificuldades que precisam ser consideradas e ações preventivas, como visão diferente sobre o negócio entre gerações, rivalidade entre familiares e despreparo da família sobre o processo sucessório; como ações o autor cita, treinamento do

sucessor, estímulo ao treinamento em habilidades gerenciais do sucessor e diálogo franco entre familiares.

Lodi (1987) cita 3 etapas que devem compor o processo sucessório, a formação de base, o plano de desenvolvimento e o caráter organizacional e jurídico. A primeira fase constitui a base do negócio, valores dos fundadores, interesse pelos estudos, amizades, conflitos pré-existentes, interesse pela família.

No caso do estudo em questão essa fase pode compreender as seguintes características levantadas a partir das falas dos sujeitos entrevistados: “Eu e minha esposa sempre tivemos o sonho de ter nosso próprio negócio, mas não tínhamos noção nenhum de qual caminho seguir [...] estamos preparando nossos funcionários e nossos herdeiros pra que isso se concretize. [...] O Paulo Henrique demonstrou mais interesse ao longo dos anos, inclusive está estudando administração [...]. Na nossa casa nossos filhos sempre estudaram e sempre tiveram opção de escolher o caminho que eles desejam seguir, se eles quiserem dar continuidade ao trabalho à empresa estará La pra eles, se não quiserem nós vamos buscar um jeito de manter o negócio. SB”. Pode-se perceber que há interesse dos fundadores em manter o negócio em família, que investiram na educação dos filhos e tentam inseri-los no negócio de família, mas ao mesmo tempo os filhos não demonstram estar comprometidos com a inserção no negócio, o que pode gerar conflitos no processo sucessório, uma vez que o mesmo, precisa ser planejado a priori indiferente do sucessor.

A segunda etapa já inicia a inserção do sucessor na empresa, por isso que a fase anterior precisa possuir papéis definidos, pois nesta fase o sucessor adentra a empresa e inicia o aprendizado dos processos de trabalho operacionais. A inserção do sucessor sob a supervisão e treinamento contínuo do sucedido é o que torna esse processo eficaz. A última etapa, com o sucessor já escolhido, inicia-se o processo de sucessão propriamente dito, com as mudanças organizacionais e jurídicas necessárias para a sucessão.

Lansberg (1999) cita que as empresas familiares normalmente acabam desaparecendo do mercado pois não planejam o processo sucessório, ao contrário das empresas que se comprometem com um bom delineamento do processo sucessório possuem mais chances de sucesso.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou ao longo da narrativa e das análises empreendidas, tornar clara a expressão de desafios estratégicos vivenciados pelos membros fundadores da empresa

e seus *stakeholders*, verificando-se que a problemática da sucessão perpassa por todos os níveis da cadeia em que está a empresa.

Assim é essencial que a empresa em questão siga as etapas descritas neste estudo para o êxito do processo de sucessão e a continuidade do negócio familiar. Cada etapa é importante para gerar um processo concreto e de sucesso. Com a inclusão de um planejamento estratégico sucessório a empresa passará a tratar a sucessão como questão empresarial intimamente ligada a sobrevivência do negócio.

A contribuição da presente pesquisa, destaca-se pela percepção das partes interessadas quanto ao processo de sucessão que está ocorrendo na empresa do caso, trazendo as contribuições empíricas para o tema da sucessão familiar. O presente estudo apresentou limitações metodológicas que não permitem realizar generalizações empíricas. Sugere-se como agenda para pesquisas futuras, que poderão ser realizadas em artigos e trabalhos acadêmicos, a replicação deste estudo em outra empresa familiar com características semelhantes, a fim de se realizar um estudo de caso comparativo.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, N. B. **O Processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicaseos**. Dissertação apresentada no departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo. Ed. Nobel. 1989.

CARRIERI, A. DE P.. LOPES, F. T. O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome: histórias de família em uma organização. V.19. N.1. São Paulo: REGE. p. 03-20. 2012. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/975.pdf>. Acesso em: 05 de Maio 2018.

COSTA, A. D. LUZ, A. E. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar**. Associação Brasileira de Pesquisadores de História Econômica. Arquivos. 2000.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**. 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed, 2004.

FREITAS, E. C. BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista G&DR**. v. 7, n. 3, p. 158-185. 2011.

FREITAS, E. C. DE; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31- 43. 2005.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Empresas Familiares. 2000. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br>> .Acessoem: 20 Abril. 2018.

LANSBERG, I. **Succeeding generations**: realizing the dream of families in business. Harvard Business School. 1999.

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

MCCONAUGHY, D. L; PHILLIPS, G. M. Founders versus Descendants:The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms. **Family Business Review**, vol. XII, no. 2. 1999.

MEIER, O.; SCHIER, G. The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. **Family Business Review**, Vol. 29(3) 256–277. 2016.

PELIZARO, C. I. **Governança Corporativa**: A relação entre alteração da personalidade jurídica e adoção de práticas de governança corporativa em propriedades rurais sul-mato-grossenses. 2016.

PWC. Pesquisa global sobre empresas familiares 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf> Acesso em 04 de Jan. de 2018.

SCHEFFER, A. B. B. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas, **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p.23-36, 1991.

SCHWENDINGER, B. A methodology to explore family business succession. **International Journal of Management Cases**, v.13, n.4, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

ANEXO A – Questionário Colaboradores

1. Conte um pouco da sua história pessoal
2. Como e quando começou este trabalho? Conte um pouco sobre sua trajetória na empresa
3. Quais funções você desempenha na organização?
4. Porque você escolheu trabalhar nessa organização?
5. Como você enxerga o papel de liderança desenvolvido pelos sócios na organização?
6. O que você pensa sobre o processo sucessório da empresa? Você acha que os funcionários e herdeiros têm condição de dar continuidade ao negócio?
7. Como você vê a empresa daqui a 5 anos? Você ainda se vê trabalhando nela?
8. Como é o relacionamento da organização com seus clientes? E fornecedores? Com a comunidade em geral?
9. Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim?
10. Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros? Como?
11. Quais as dificuldades vivenciadas pela organização?

ANEXO B – Questionário Sócio Gestores

1. Conte um pouco de sua história pessoal:
2. Como começou este trabalho? Como aconteceu o seu envolvimento com a organização?
3. Conte o histórico da organização: (essa parte eu tirei do meu relatório de estágio)
4. Como você vê a sua empresa daqui a 5 anos? Você se vê trabalhando até lá?
5. Como você vê o processo sucessório da sua empresa? Você já pensou a respeito disso?
6. Por que a organização existe? Qual seu papel social?
7. Os objetivos da organização continuam os mesmos desde a sua criação, ou mudaram ao longo da trajetória da organização? Por quê?
8. Como é o relacionamento da organização com seus clientes? E fornecedores? Com a comunidade em geral?
9. Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim?
10. Quais foram as fontes de recursos da organização para a sua criação?
11. Como foram determinados os procedimentos de captação destes recursos?
12. Quais são as atividades que você desempenha hoje?
13. Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?
14. Existe algum fator limitante no relacionamento com os públicos externos (leis, características dos clientes, etc.)
15. Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes.
16. Quais as dificuldades vivenciadas pela organização?
17. Quais são os principais canais de comunicação da organização com o público externo?

ANEXO C – Questionário Fornecedor

1. Qual o seu envolvimento com a organização? Há quanto tempo isso acontece?
2. Como é a relação entre você e a organização?
3. Como é a relação entre você e os sócios?
4. O que você pensa a respeito do processo sucessório na organização?
5. O que você pensa sobre o futuro da sua relação com a organização?