

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**GIORGIA DANIEL**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO DA EMPRESA AGROMAZA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA.**

**CRICIÚMA, MARÇO DE 2014**

**GIORGIA DANIEL**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO DA EMPRESA AGROMAZA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA.**

Monografia apresentada ao curso MBA em Gestão  
Empresarial, da Universidade do Extremo Sul Catarinense  
– UNESC, como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Orlandy Orlandi, Msc.

**CRICIÚMA, MARÇO DE 2014**

**À minha família e namorado, fonte eterna de gratidão e sabedoria.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que sempre me guia e me protege.

Ao meu pai Moacir Antonio Daniel, mãe Magda Zatta Daniel, irmã Luana Zatta Daniel, cunhado Marcel Azevedo e irmão Francisco Antonio Daniel, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Ao meu namorado Mauricio Bon pelo amor a mim proporcionado, paciência e perspicácia.

Ao meu orientador Orlandy Orlandi, que pelo pouco tempo de contato me passou ensinamentos valiosos que levarei para toda a minha vida.

Aos meus tios Celso Zatta, Vitor Zatta e Nelson Zatta, por me ensinarem visões de negócio e carinho de uma família que nenhuma faculdade poderia proporcionar.

Aos meus amados primos Marcel Raupp Zatta, Mario Zatta Neto, Murilo Zatta, Renan Zatta e Melissa Zatta, que foram pacientes e prestativos durante toda a pesquisa, não tendo medo de expor e arriscar, acreditando no resultado deste trabalho.

Aos meus colegas de MBA em Gestão Empresarial pelo companheirismo, ensinamento nos mais diversos ramos e parcerias que seguem após a conclusão desta pós-graduação.

Que sejam todos abençoados e tenham sucesso tanto na carreira profissional quanto pessoal. Muito Obrigada.

**“Não se pode mudar o QI de uma pessoa, mas é possível ajudá-las a verem o mundo de novas maneiras, mudando seu ponto de observação”. (HESSELBEIN; COHEN, 1999, p. 99).**

## RESUMO

A sucessão familiar é um tema abordado em diversos trabalhos científicos. Isto se deve a importância, complexidade e ramificação que atinge. A empresa em si já possui muitos desafios a serem buscados e alcançados. Quando se envolve família, a situação é mais envolvente. Por isso, a empresa Agromaza Indústria Comércio de Cereais Ltda., da comunidade de Morro Chato, em Turvo, Santa Catarina, será o empreendimento estudado. Nele, os sucessores relatam como se porta a empresa perante o mercado, iniciativas para com os seus negócios e, principalmente, o preparo dos sucedidos para um futuro daquilo que os empresários tanto suaram, para que ganhasse um espaço significativo no meio. Mas, querer nem sempre é poder. Nem tudo que acontece, ocorre de forma automática. O outro lado precisa estar de acordo com os desejos daqueles que estão um nível acima. Isso ocorre nesta empresa? Os sucessores saberão passar o necessário para os sucedidos seguirem a diante com a empresa? Os sucedidos estão prontos para liderar? Através de uma análise exploratória enquadrada como bibliográfica, estudo de caso e qualitativa, são feitas entrevistas com os três sucessores e os cinco filhos respondendo as questões que assombram tanto esta empresa, quanto outras tantas familiares, que lidam com a mesma situação e insegurança que o mercado proporciona. Como principais resultados da análise se encontram o confronto de opiniões entre os dois lados, mostrando a visão empreendedora dos sucessores e a posição ainda singela dos sucedidos. Muitos procuram se destacar, ter mais espaço e voz dentro da empresa, se especializar, mas nem sempre a vontade e o empenho caminham juntos. Os sucessores estão envolvidos com os filhos na participação no Programa de Desenvolvimento de Acionistas. Nos quinze meses eles aprenderão noções de liderança e, conseqüentemente, como suceder a empresa. Ainda como chances de análise foram elencadas as dificuldades tanto por parte daqueles que querem ensinar, quanto daqueles que querem aprender. Desta forma, conhecendo as falhas e qualidades é que podem surgir diferentes visões e ações dos sucessores ao passar o ensinamento e dos sucedidos, para com o futuro da empresa.

Palavras chave: Sucessão; Sucédidos; Preparo; Mercado; Liderança.

## ABSTRACT

The family succession is a subject discussed in many scientific papers. This is due to the importance, complexity and branch that reaches. The company itself already has many challenges to be pursued and achieved. When it involves family, the situation is more involved. Therefore, the company Agromaza Industry Grains Trade Ltda., the community of Morro Chato, in Turvo, Santa Catarina, will be studied entrepreneurship. In it, the successors recount how the company behaves towards the market, with initiatives to their business, and especially preparing for a future of successful entrepreneurs what both sweated so gain a significant space in the middle. But wanting is not always got it. Not everything that happens, happens automatically. The other side must be in accordance with the wishes of those who are one level. This occurs in this company? The successors know spend required for the successful follow on with the company? The successful are ready to lead? Through an exploratory analysis framed as literature, case study and qualitative interviews with three successors and five children are done answering the questions that haunt this company either, as so many other families, dealing with the same situation and insecurity that market provides. The main results of the analysis are the clash of opinions between the two sides, showing the entrepreneurial vision of successors and the position of the simple yet successful. Many seek to stand out, to have more space and voice within the company, specialize, but not always the will and commitment go together. The successors are involved with the children in participation in the Development Program of Shareholders. In the fifteen months, they learn concepts of leadership and thus succeed as a company. Yet as chances of analysis were listed the difficulties both by those who want to teach, as those who want to learn. Now, knowing the faults and qualities is that different views and actions of successors can arise when passing the teaching and successful, to the future of the company.

Keywords : Succession; Successful; Preparation; Market; Leadership.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação dos sujeitos da pesquisa.....	29
Quadro 2 – Protocolo da pesquisa .....	31
Quadro 3 – Formação e metas de formação dos sucedidos.....	34
Quadro 4 – Dificuldades para o preparo com base nas declarações dos sucessores .....	36
Quadro 5 – Dificuldades para o preparo com base nas declarações dos sucedidos .....	36
Quadro 6 – Quadro com base dos dados de Tonnera (2013).....	37
Quadro 7 – Quadro com base dos dados de Lodi (1994) .....	38
Quadro 8 – Quadro dos sucedidos sobre ensinamento recebido pelo sucessor.....	41



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.2 Objetivo Geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	15
2.1 NO QUE CONSISTE UMA EMPRESA FAMILIAR? .....	15
2.2 UM PLANEJAMENTO PARA UMA IDEIA CONCRETA.....	16
2.3 PERFIL.....	18
<b>2.3.1 Sucessores</b> .....	18
<b>2.3.2 Sucedidos</b> .....	19
2.4 BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS.....	20
<b>2.4.1 Desvantagens</b> .....	20
<b>2.4.2 Vantagens</b> .....	22
2.5 COMO PREPARÁ-LOS .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO.....	28
<b>3.2.1 Histórico</b> .....	30
3.3 COLETA DE DADOS .....	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	31
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	33
4.1 ANÁLISE COM BASE NOS OBJETIVOS .....	33
<b>4.1.1 Atitudes do empresário para o preparo do sucedido</b> .....	33
<b>4.1.2 Dificuldades para treinar os sucedidos</b> .....	35
<b>4.1.3 Resultados para um preparo eficiente</b> .....	37
<b>4.1.4 Visão do líder perante a situação e confronto de opiniões</b> .....	39

<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas com os Sucessores da empresa Agromaza Indústria Comércio de Cereais Ltda. ....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com os sucedidos da empresa Agromaza Indústria Comércio de Cereais Ltda .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Família é um tema que está em constante estudo. Todos os dias novas teorias e situações criam desafios a serem desvendados. As empresas também seguem esta linha.

Com a globalização, processos diferenciados tomam conta do meio e pessoas se enquadram nos possíveis problemas e imprevistos.

Ao unir uma empresa com o ambiente familiar, todas as questões, dúvidas e desafios se intensificam, pois é unido o profissional com emocional.

Assim surge a chance de estudar sobre como a empresa Agromaza Indústria e Comércio de Cereais Ltda. se porta pensando no futuro profissional e, principalmente, pessoal, familiar.

Com a pesquisa poderão ser analisadas as posições dos sucessores para com os possíveis sucedidos, além de elencar falhas e dificuldades, opções de treinamento daqueles que serão os futuros responsáveis da empresa, atitudes a serem tomadas diante de cada situação e os resultados alcançados pelos sucessores em relação a ação e boa vontade do sucedido, com visão ao futuro da empresa e similares.

Os mentores precisam não só querer, mas devem agir com racionalidade para o preparo dos herdeiros. Hesselbein e Cohen (1999, p. 30) destacam que há mais de um dever do líder: “Mostrar aos seguidores a direção em que se encaminham os potenciais pessoais e grupais, explicando o ambiente no qual sua organização e seus funcionários estão operando”.

Nem sempre os sucessores trabalham em sintonia. Os interesses divergentes, o empenho de uns é mais intenso que de alguns, há ideias diferenciadas entre eles. Tudo envolve. Enquanto familiares, os riscos aumentam mais, pois o emocional se envolve diretamente no processo.

Além destes desafios e os que o mercado proporciona, algumas empresas que possuem longa trajetória e idades avançadas têm uma insegurança: quem será o sucedido que dará continuidade ao esforço realizado, ao empenho construído?

Lodi (1994, p. 112) relaciona esta instabilidade referente a sucessão e principalmente, sobre como será desenvolvido o papel do aprendiz.

Como se não fosse suficiente o desafio de dar continuidade a um trabalho árduo e dedicado do fundador ou da geração anterior, o sucessor terá também que assimilar técnicas novas para enfrentar positivamente as mudanças de sua era. Isso é de vital importância. Não se trata só de conhecimentos, mas de habilidades para desenvolver o carisma e preencher o papel de dirigente.

Com estas dúvidas e incertezas é que a pesquisa trabalhará diretamente com os proprietários e filhos da empresa Agromaza Indústria e Comércio de Cereais Ltda..

Hoje ela apresenta três líderes com planos nas mais diversas categorias. Ao todo são sete filhos que poderão suceder. Nem todos atuam no local devido a idade ou busca de formação, para depois se adequar ao quadro de funcionários.

Mesmo assim, serão analisados os filhos já formados no ensino médio, que têm pretensão de suceder pai e tios. Será a chance dos filhos mostrarem aos pais o que pensam, fora do ambiente organizacional, seguindo o devido ensinamento do líder Suryavan Solar (2012, p. 21): “podemos seguir vivendo com base no medo ou ter a coragem de viver o sonho mais amado”.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O processo de sucessão é um assunto que está em constante busca da perfeição. O envolvimento familiar traz a tona diversas situações de vantagens e desvantagens típicas do tema. Para que isto dê continuidade, dois participantes são essenciais: o sucedido e o sucessor. Ambos necessitam estar em sintonia com os caminhos desenvolvidos pela empresa e mercado.

Mas, nem sempre os planos seguem conforme o desejado. É necessário que o sucedido prepare um ambiente e personagens que possam estar aptos para encarar as situações do cotidiano da empresa, buscando sempre aprimoramento e solidez no mercado. O sucedido necessita estar a postos e aberto para o aprendizado passado por aquele que lhe confia o bem precioso, construído durante toda uma vida.

Um bom planejamento visa à escolha e preparação adequada dos sucessores, a administração de conflitos, a descentralização do poder, a realização de um plano de desligamento gradual do fundador, e a conscientização da família da importância na participação do processo de sucessão. Após a realização do planejamento, é necessário identificar as competências que precisam ser trabalhadas nos sucessores. (JORDÃO, 2013).

Diante deste panorama, a pesquisa elabora uma análise sobre o processo sucessório familiar na empresa Agromaza Indústria Comércio de Cereais Ltda..

Na oportunidade será respondida: Qual a forma mais apropriada que os empresários em questão devem proceder para com seus sucessores?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como é realizado o processo de sucessão na empresa de rizicultura Agromaza Indústria e Comércio de Cereais Ltda..

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Descrever quais são as atitudes que os empresários tomam para escolher e realizar o preparo do sucessor com base no referencial teórico.

b) Identificar as atitudes dos empresários pesquisados para a realização do treinamento do sucessor.

c) Identificar as dificuldades dos empresários pesquisados nesse preparo.

d) Conhecer a visão do líder da empresa perante a situação.

e) Comparar as atitudes dos empresários pesquisados com relação a escolhas e atitudes descritas à luz do referencial teórico.

f) Verificar os resultados alcançados pelos empresários pesquisados no preparo do sucessor.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O meio empresarial sempre teve destaque no mercado. Surgem novas ideias, com propósitos diferenciados, todos com a busca do mesmo objetivo: obter o lucro.

Acreditando neste pensamento, pessoas abrem negócios todos os dias. Segundo publicação do SEBRAE (2013), de cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. As que se mantêm, travam uma luta diária contra as dificuldades do mercado e situações que as rondam. As que sabem lidar com ocasiões do gênero, aprendem a se preparar para as próximas barreiras que podem surgir.

As “sobreviventes” buscam o progresso do negócio para adquirir um crescimento. Geralmente, a luta é realizada por anos e, conseqüentemente, surgem novos personagens que podem contribuir para prolongar a história: os filhos ou sucessores.

As empresas familiares, geralmente, são bem vistas pela sociedade. Primeiramente, porque podem já ter passado de geração para geração, crescendo ou se mantendo no mercado. Segundo, com a sucessão, o nome se perpetua por mais tempo, criando clientes fiéis.

Contudo, muitas vezes, nem tudo funciona como o planejado. Com o passar dos anos e a mudança de realidade, as pessoas são diferentes e podem agir de forma inadequada. Os avós preparam o território com economia, dias e noites trabalhados. Os pais mantêm o que já foi conquistado e buscam novos horizontes, vivendo num nível elevado, financeiramente. Os filhos já nascem no meio da turbulência e alto padrão, expondo-se ao risco.

Mas, eis que surge a pergunta: Como devo me portar com o meu filho? Da mesma forma que meus pais me prepararam, com prudência para seguir com o que estou dando pronto?

No setor da rizicultura era bastante comum este tipo de cultura. A experiência adquirida era com negociações e histórias, muitas vezes feitas por *hobby*. Atualmente, os netos não buscam o aprendizado e formação que o mercado exige e acreditam, que seguindo com o que já está pronto, podem manter ou melhorar a situação da empresa familiar. Assim, o descendente fica desfalcado perante os concorrentes, perdendo o espaço que foi conquistado tão arduamente pelo avô e o pai.

Estas são situações que ainda estão muito presentes. São diversas as dúvidas sobre como agir da forma apropriada para preparar aquele que dará continuidade ao esforço e empenho dos antepassados.

Na monografia da Pós Graduação de Gestão Empresarial será feita uma análise sobre como é realizado o processo de sucessão na empresa Agromaza Industria Comércio de Cereais Ltda., do distrito de Morro Chato, município de Turvo, e como os proprietários estão se comportando em relação à preparação dos sucessores para o meio.

A partir das informações, serão analisadas as formas e como podem se portar para contribuir para a execução do objetivo de vida.

Assim, o mito de que o avo constrói, o pai mantém e o filho destrói, pode ser modificado na sociedade.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao constituir uma empresa é necessário preparar uma equipe para que possa fazer parte nos serviços prestados. Mesmo sendo composta por uma pessoa, outras são envolvidas indiretamente neste ciclo.

Quando se necessita de mais indivíduos além do mentor, muitas vezes o proprietário busca pessoas de confiança para que possa seguir em diversos setores dentro do negócio. “Mais importante que o instante específico em que se faz a transferência jurídica de bens é a gradual passagem de responsabilidades de uma geração para a outra”. (SILVESTRO et al., 2001, p. 27).

Este é um dos pontos iniciais de uma empresa familiar. Através de uma conversa, com um plano, é que muitos se envolvem e iniciam o projeto. Mas, como os objetivos podem ser concluídos? Como os envolvidos devem se portar para manter uma empresa sólida e ser passada de pais para filhos? Como se deve agir para este preparo? Qual o caminho para não envolver o emocional com o intuitivo?

Ricca (2001 apud Centurion e Viana, 2007, p. 03) relatam que

a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Através destas perguntas, dentre as propostas realizadas nos objetivos é que serão especificados, teoricamente, conceitos através de artigos científicos, obras literárias e informações que podem aprimorar as ideias e análises apresentadas neste projeto.

### 2.1 NO QUE CONSISTE UMA EMPRESA FAMILIAR?

Por mais que muitos tenham noção sobre qual o conceito de uma empresa familiar, é necessário haver um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto. Novas ideias e tendências surgem e com elas, fatores que podem contribuir para o preparo de uma empresa sólida e pronta para encarar o mercado de trabalho.

Através dos conhecimentos das empresas de todo o mundo, é vista a importância da necessidade de zelar pelo patrimônio. Segundo Piza (2013) isto pode ser feito com um dimensionamento, proteção, expansão e evolução, chamando a nossa forma de trabalho de capital *surveillance*.

Para tratar sobre conceitos, Lodi (1986, p. 06) relata que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, com valores institucionais criados ou relacionados com o nome da família ou do fundador.

Não só se baseando em características implantadas pelo sucedido e aperfeiçoadas pela segunda geração, outro pensamento também complementa a contextualização de uma empresa familiar.

Ela deve possuir determinadas marcas: o seu início deve ter tido um ponto de partida em um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e a sucessão deve estar ligada ao fator hereditário. (LEONE, 1992 apud MOREIRA JUNIOR, DE BORTOLI NETO, 2007, p. 14).

Bernhoret (1987) apresenta como características da empresa familiar o controle acionário pertencente a uma determinada família ou aos seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão do controle administrativo; os parentes geralmente são encontrados em posições hierárquicas estratégicas, tais como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças, visões e os valores do empreendimento identificam-se com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam. Existe ausência de liberdade total ou parcial de negociarem suas participações ou quotas acionárias acumuladas ou herdadas na empresa.

Com base não só nas raízes deixadas pelos ancestrais, mas também pela experiência e nome no mercado, os familiares buscam manter ou aumentar o legado que lhes foi deixado de presente.

Mais que um momento, a sucessão é um processo formado por três componentes. A transferência patrimonial, a continuação da atividade profissional paterna e a retirada das gerações mais velhas do comando sobre o negócio. (GASSON; ERRINGTON, 1993 apud SILVESTRO et al, 2001, p. 27).

A empresa é encarada como um filho pelos fundadores. Com este espírito empreendedor é que o local se tornou sólido e viável por anos. Passar o cargo é a mesma coisa que dar um filho para uma pessoa de confiança. Se regredir, é como se fosse matar um descendente. Se progredir, é como se tivesse educado e dado o caminho certo.

## 2.2 UM PLANEJAMENTO PARA UMA IDEIA CONCRETA

Adotar familiares para o serviço surge de um planejamento feito, automaticamente, na mente das pessoas e perante a sociedade.



Segundo Tonnera (2013), atualmente 70% a 85% das empresas no mundo são consideradas familiares e no Brasil o índice sobe para 90%. Ainda como números para comparação, dos 300 maiores grupos empresariais privados no país, 265 são de origem familiar.

Ao preparar um espaço, pensa-se no bem estar próprio e da família, que virá junto conforme o processo de crescimento no mercado.

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assuma o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira. (LODI, 1986, p. 7).

Funcionando o que foi proposto, o crescimento e progresso é consequência do trabalho. Passam os anos e os filhos são induzidos a conhecer a realidade de determinada área. Segundo Lodi (1994, p. 04), uma pesquisa afirma que somente 33% das empresas familiares americanas passam à segunda geração e somente 15% sobrevivem para ser terceira geração. No Brasil a situação é mais crítica. Oliveira (2006, p. 04 apud Gonzalez, 2006, p. 02) revelou que “30% destas empresas sobrevivem à segunda geração, e apenas 5% passam para a terceira geração”.

Assim, surge a teoria de que muitas das empresas familiares tentam se estabilizar na primeira geração. Na segunda existe o progresso, dando mais segurança aos filhos que estão por vir. A terceira geração é uma das que mais preocupa devido não adotar os valores com a mesma convicção os valores. “A visão está no coração do negócio familiar. Chegando a seu crepúsculo, o fundador tem dificuldade de transmitir os seus valores e comprometimento a geração seguinte”. (LODI, 1994, p. 04).

Geralmente, os proprietários conhecem as características dos filhos. Nem todos possuem o espírito empreendedor comum nesta área. Este é um dos grandes conflitos.

Conhecemos uma empresa na qual o fundador é muito enérgico e sua filha, por ter o mesmo perfil, é a preferida por ele para assumir a gestão. O filho mais novo é estrategista e conciliador, características fundamentais para essa empresa se consolidar neste momento. Mas o pai o acha uma pessoa sem energia e nem se discute a possibilidade em tê-lo na gestão como seu sucessor. Portanto, o importante não é ter um perfil igual ao do fundador, mas adequado a necessidades estruturais e estratégicas da empresa. (MOREIRA JUNIOR; DE BORTOLLI NETO, 2007, p. 28).

É necessário não só analisar, mas conhecer aqueles em que são colocadas as expectativas para futuro mentor.

O planejamento deve ser minuciosamente realizado para que aquele que recebe a empresa pronta e, como presente, saiba desfrutar conscientemente dos benefícios que nela foram disponibilizados.

## 2.3 PERFIL

### 2.3.1 Sucessores

Os proprietários de empresa geralmente já possuem diversos projetos. O pensamento contínuo envolve os filhos, sem eles pedirem a permissão se devem ser envolvidos ou não. Isto acontece devido ao trabalho árduo que estes tiveram que lidar. “Os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais”. (LODI, 1994, p. 03).

A partir dos sonhos, a empresa ganha proporções. Com o planejamento e tempo, o empresa adquire um espaço no mercado e o sucedido traz e faz o nome do negócio.

O empreendimento torna-se algo tão pessoal e vivencial ao fundador, que a possibilidade de passar o cargo aos sucessores é devido ao envelhecimento e perpetuação daquilo que foi realizado. Para Bernhoeft (1987, p. 23 apud ROSSATO NETO; CAVEDON, 2013, p. 03), “[...] um dos aspectos de crucial importância é o encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”.

Esta busca longínqua e intensa é realizada não só pela ambição, mas também pelo *hobby* de lidar com aquilo que lhes proporciona prazer.

Para o empreendedor, os negócios são essencialmente uma extensão de si mesmo, um meio de satisfação pessoal e de realização, acima de tudo. E se ele estiver preocupado com o que vai acontecer com o seu negócio depois que ele morrer, é como se ele estivesse pensando na espécie de monumento para deixar para trás. (LEVINSON, 1971 apud ALVARES, 2003, p. 73).

Com o passar dos anos e o medo de morrer, surge a preocupação sobre quem dará continuidade ao trabalho árduo e produtivo, tendo poder e controle sobre o legado. Os filhos ou pessoas de confiança vêm para suprir esta falta. Mas, nem sempre eles desenvolvem o que os pais e avós acreditavam estar no sangue da família. Se desenvolvem, muitos apresentam o interesse em comum, trazendo determinados conflitos. Segundo Moreira Junior e De Bortoli

Neto (2007, p. 53), há um temor do fundador em ver destruída não apenas a empresa, mas a materialização do seu sonho.

A importância de um substituto para dar continuidade mexe não só com a parte pessoal, familiar, mas, principalmente, com os trabalhos e rotina da empresa.

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar. (JORDÃO, 2013).

Por isso, todo o planejamento, preparo e cuidado devem ser encarados para que o que foi levantado não caia futuramente, por ter sido dado algo a quem não estava preparado para enfrentar as situações do mercado.

### 2.3.2 Sucedidos

Os sucessores muitas vezes, no ventre da mãe, já tem o trajeto predestinado e planejado pelos pais. Muitos envolvem os filhos em planos que já estão em continuação conforme a vida das primeiras e segundas gerações.

A fase da escolha do sucessor é provavelmente a mais difícil no processo, sobretudo quando a quantidade de sucessores potenciais é grande. O critério de escolha de algumas organizações pode ser a idade ou mesmo o gênero, embora esses não garantam que o escolhido possua a qualificação necessária para o desenvolvimento presente e futuro da empresa. (MOREIRA JUNIOR; DE BORTOLI NETO, 2007, p. 59).

Não só as alternativas sobre quem será o novo mentor da empresa, mas também é necessário conhecer quais os hábitos daquele que será o sucessor. O trabalho familiar é necessário para que haja preparo, a passagem de ensinamentos e prazer pelo exercício. A sintonia entre o profissional e familiar é essencial para implantar bons exemplos ao herdeiro.

Álvares (2003, p. 12) defende que os sucessores se baseiam através do conhecimento das diferenças. Ele detalha que a diversidade de características destes que serão os futuros responsáveis pela empresa familiar são definidas em duas formas.

Extremo 1: Jovem que admira e inveja o pai – fundador ou controlador, e principal executivo da empresa – e prepara-se para sucedê-lo porque se acha o mais qualificado para isso.

Extremo 2: Jovem que tem avaliação muito severa da vida que o seu pai levou ao dar prioridade aos negócios em detrimento da vida familiar e afetiva. Não quer para

si esse tipo de vida e decide dedicar-se à arte ou outras atividades que seu irmão tipo extremo 1 chama de “vagabundagem”.

Cada indivíduo possui um comportamento e característica. Porém, levando por um modo geral e mais simplificado, os extremos relatados anteriormente explicam e conceituam ações vistas pela sociedade como corretas ou errôneas.

As mudanças de geração e rotina demonstram a instabilidade deste meio. Para Huber e Glick (1995 apud Pinto e Couto-de-Souza, 2009, p. 612), a mudança é provocada por duas forças do ambiente organizacional: a crescente efetividade da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

Ainda, é necessário conhecer se o indivíduo possui a vocação empresarial. Segundo Jordão (2013), os futuros sucessores devem estar preparados para planejar e colocar em prática estratégias. Os membros dos conselhos precisam trabalhar a habilidade de avaliar e tomar decisões.

Atualmente, as informações estão mais acessíveis, dando possibilidade destes sucessores buscarem aperfeiçoamento ou outras áreas para que possam, ou contribuir à empresa familiar, ou buscar novos horizontes. Assim, muitos, que tinham o futuro já pré-destinado, mudam o roteiro comum da sociedade, trazendo rumos diferenciados ao empreendimento ou novos caminhos para a vida em comum.

## 2.4 BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS

Ao trabalhar em uma empresa familiar, as vantagens e desvantagens são inúmeras devido ao meio. Além dos agentes externos que envolvem o mercado do setor que é trabalhado, os fatores internos ainda são os mais particulares, que trazem maiores conflitos.

### 2.4.1 Desvantagens

Ao estar em qualquer área sempre apresentam-se os dois lados da situação. E, por mais que a família esteja acompanhando o processo de busca e crescimento da empresa, nem tudo conspira a favor deste propósito.

Álvares (2003) relata que um estudo em vários países mostrou que poucas empresas familiares apresentam história de longevidade e somente a minoria consegue chegar a segunda geração sob o controle da família fundadora. O Instituto Internacional para o

Desenvolvimento da Gestão, em Lausanne, na Suíça elencou algumas das razões por estas empresas falirem ou passarem a empresa para comandos não-familiares:

Incapacidade para antecipar ou de se ajustar às mudanças no mercado de trabalho, investimento insuficiente em pesquisa e desenvolvimento, controle inadequado de custos e falta de acesso ao dinheiro ou fraco gerenciamento financeiro, dentre outros. (ALVARES, 2003, p. 70).

A falência é um dos problemas que assombra a todos, principalmente as empresas familiares. Não dar continuidade ao empenho ou falhar na tarefa realizada é visto pela sociedade como incompetência ou falta de profissionalismo. Através de uma pesquisa de Tonnera (2013), a cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil, apenas 30 sobrevivem a segunda geração e destas 30, somente metade sobrevive até a terceira geração. Na quarta geração o número baixa para oito empresas com portas abertas.

Não que seja errado colocar familiares em empresas, mas é necessário que haja uma divisão e preparo para que cada um, profissionalmente, possa realizar as tarefas a eles confiadas, podendo ser utilizado o plano de sucessão. Porém, nem sempre todos apresentam a mesma opinião e modo de agir. Em empresas que se é funcionário, sem laços afetivos, é mais limitada a possibilidade de expor os próprios pensamentos. Já no familiar, isso é menos difícil, haja vista que apresentam diversas situações:

Divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho nos vários setores da organização; dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico; e excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal. (MOREIRA JUNIOR; DE BORTOLI NETO, 2007, p. 15).

A falta de preparo profissional também é uma questão sempre levantada pelos estudiosos. Os sucessores crescem sabendo que, conforme as expectativas serão responsáveis pela continuidade da empresa. Baseando-se na experiência dos sucedidos, acreditam que não é necessário buscar aperfeiçoamento na área de atuação ou deixam a má vontade ganhar e não buscam conhecimentos fora do meio em que vivem.

Os sucessores também são responsáveis pela má distribuição dos cargos aos que serão a próxima geração da empresa.

Nas empresas familiares, a sucessão só é bem sucedida quando o fundador tem plena consciência de que seus filhos são diferentes dele e entre si. Assim, terão atitudes diferentes frente aos desafios e os resultados também não serão os mesmos. Agora, boa parte dos problemas decorrentes de uma sucessão deve-se ao fato de que não há um plano de sucessão, tampouco o desenvolvimento e a preparação dos sucessores. (JORDÃO, 2013).

A falta de busca de conhecimento, baseando-se somente em especulações do mercado e aprendizado para com os companheiros, faz com que estes também deixassem de lado o aprimoramento profissional.

Acesso limitado a mercados de capital: organizações confusas, estrutura desarrumada, falta de uma divisão clara de atribuições; nepotismo: preponderância das razões de família sobre a lógica dos negócios, tolerância com familiares ineptos, sistemas injustos de recompensa, dificuldades na atração de profissionais de gerenciamento; síndrome da criança mimada: confrontações destrutivas, rapidez nas decisões, disputas familiares que extravasam para dentro do negócio, regra paternalista/autocrática, resistência a mudanças, política de segredo, atração de personalidades dependentes, carga financeira, membros da família explorando a galinha dos ovos de ouro, desequilíbrio entre contribuição e compensação, dramas sucessórios. (ALVARES, 2003, p. 64).

As desvantagens mostram que a empresa e envolvidos são movidos pela primeira geração, que busca tudo aquilo que a segunda e terceira deveriam procurar, como se fossem a primeira. O mercado de cada geração comporta-se de forma diferente e com isso, novos conhecimentos e posições devem ser retomados.

#### **2.4.2 Vantagens**

Contudo, nem tudo está perdido. As vantagens são as mais diversas e sobrepõem as desvantagens. Elas vêm para trazer bons princípios e podem ser utilizadas nos erros que foram relacionados acima.

Começando pela sociedade, sempre existe a visão devido ao nome da família e empresa que é promissora na área que atua, abrindo portas e trazendo bons contatos.

O sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; imagem externa da família como credibilizadora dos relacionamentos empresariais e comunitários; lealdade e dedicação dos funcionários; identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessados nos destinos da companhia; preocupação com questões sociais em função do prestígio familiar; continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar. (MOREIRA JUNIOR; DE BORTOLI NETO, 2007, p. 15).

Este empenho traz a possibilidade do trabalho conjunto com pessoas que você cresceu conhecendo e acompanhando o processo de amadurecimento profissional. Tonnera (2013) comenta que as famílias crescem em uma velocidade maior que a empresa e o fundador precisa estar preparado para isso; o estilo de vida aumenta de geração para geração

(expectativas, consumo e status); famílias empresariais colocam seus ovos num só cesto, ou seja, tudo que adquirem com o trabalho próprio, sem precisar contratar um terceiro, será de uso exclusivo dos envolvidos.

Acompanhar todo este processo de altos e baixos, desde a idade mínima, até a idade necessária para ser responsável por determinada tarefa, traz metas de vida estabelecidas ainda no berço. Portanto, tem-se:

A cultura familiar como fonte de orgulho: estabilidade, fortes identificação, comprometimento, motivação, continuidade na liderança; capacidade para suportar tempos difíceis: disposição para batalhar pela volta de lucros, burocracia e impessoalismo ilimitados, flexibilidade, benefícios financeiros, possibilidade de grande sucesso, conhecimento do negócio, treinamento precoce de membros da família. (ALVARES, 2003, p. 64).

As vantagens mostram que a empresa familiar é contextualizada em processos que tem como objetivo contribuir para o crescimento. Nem sempre os planos seguem conforme o desejado. Mas, ao haver preparação pessoal e profissional dos envolvidos e zelo, além de uma boa equipe, o negócio tem tudo para prosperar por gerações.

## 2.5 COMO PREPARÁ-LOS

Para encaminhar os filhos e dar continuidade à empresa, muitos pais pregam os ensinamentos básicos aos sucessores. Contudo, um dos atributos que devem ser levados em consideração é a formação profissional.

Antigamente, por não terem acesso a níveis superiores, a primeira e segunda gerações aprendiam com experiências profissionais e cursos técnicos.

Hoje, a realidade é outra. Diversas redes de ensino superior estão presentes nas mais diferentes regiões do Brasil e mundo. Um dos desafios é inserir no pensamento e hábitos dos novos proprietários como devem ser utilizados estes novos aprendizados.

Adquirir experiência, não só em universidades como em outros locais contribui para saber lidar com situações inusitadas, imprevistos, além de conhecer o mercado de uma forma jamais antes exposta no ambiente interno empresarial.

Para que a sucessão de lideranças não seja traumática, nem traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de capacitação de sucessores. Contudo, o programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade. (JORDÃO, 2013).

Para Álvares (2003, p. 89), se alguém passar toda a carreira profissional na empresa da família, fica difícil determinar seu próprio valor. Segundo ele, trabalhar em outro lugar que não seja o vínculo familiar aumentará a credibilidade, a probabilidade de receber retorno válido e não subjetivo.

Rondeau (1999 apud Pinto e Couto-de-Souza, 2009) alega que as organizações mudam porque a maneira de pensar também sofre modificações com o tempo. Isso acontece tanto pela vinda de novos modelos de gestão e novas ferramentas, quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Lodi (1994) sugere algumas recomendações que devem ser levados em consideração durante todo o processo, até a efetiva nomeação do sucessor familiar para a direção.

1 – Os filhos ou herdeiros devem aprender a profissão em uma outra empresa do mesmo segmento que não seja a da família.

2 – Os filhos ou herdeiros devem iniciar trabalhando no “chão de fábrica” ou em funções inferiores, o que os leva à compreensão de todo o processo produtivo/operacional. Contudo, não devem levar muito tempo para chegar aos postos de comando ou à liderança.

3 – Os filhos ou herdeiros que não assumirem uma função de direção até a idade de 35 anos de idade, será difícil que ele seja um bom diretor geral.

4 – A entrada do filho na empresa não deve ser obrigada pelos pais ou o sucedido em questão, somente se for num caso de urgência.

5 – Evitar que a passagem do cargo seja dada num momento de crise da empresa.

6 – Não permitir que o filho inicie já como assessor do pai, pois assim não terá oportunidade que possa fazer com ele conheça de perto todos os departamentos e nem de criar laços lealdade com os colaboradores.

7 – Identificar se é melhor para a família e empresa que os filhos, futuros sucessores, trabalhem em conjunto ou de forma separada com o gestor, como forma de se evitar possíveis conflitos que venham a refletir na condução e andamento dos negócios.

Para Allred e Allred (1997), quatro tipos de planos de sucessão podem permitir a realização desse processo, com vistas a garantir a sobrevivência da organização:

- **Plano Familiar:** Consiste em um planejamento geral da forma como os membros familiares se beneficiam do negócio. A orientação é que essa espécie de plano deve ser estudado, realizado, executado e passar por modificações durante as reuniões regulares de negócio regulares entre os membros da família.

- **Plano Estratégico:** Essa espécie de plano diz respeito à forma como os



objetivos do negócio e os objetivos financeiros serão compartilhados ou distribuídos entre a empresa e a família e a administração. Tanto os administradores familiares como os não familiares devem ser levados a se envolver no desenvolvimento desse plano.

- **Plano de Sucessão:** O plano de sucessão é o planejamento de como a empresa será administrada quando o principal fundador deixar seu posto ou desejar passá-lo a um sucessor. A iniciativa desse plano deve partir do proprietário atual, que deverá comunicá-lo ao restante da família.

- **Plano de Propriedade:** O plano de propriedade consiste em uma antecipação da saída dos atuais proprietários, determinando como os problemas e conflitos decorrentes da passagem de propriedade serão amenizados. Pode haver advogados no desenvolvimento desse plano

Para Tonnera (2013), as empresas familiares são, de maneira geral, administradas de forma amadora, em que o fundador conduz a empresa de acordo com sua percepção e deixa com que a emoção sobressaia em relação à razão.

O processo de sucessão é realizado quase que, automaticamente pelos pais e avós. É necessário dar oportunidade de aprendizado e instigar ao novo para que o sucessor não se atenha, somente, ao conhecimento interno, pois ele atenderá o público externo e é com ele que é preciso desenvolver e aprimorar o ensinamento, atendimento e negociação.

A escolha do profissional que será o novo mentor da empresa também é um problema que assombra boa parte dos sucessores. A presença de mais de um filho ou parente compromete o andamento da gerência. Pensar com o coração e não com a cabeça pode-se trazer danos irreparáveis ao futuro do empreendimento. Booz (2013) indica que a escolha deve se basear em questões técnicas e não afetivas, para evitar problemas futuros.

Tonnera (2014) sugere alguns destes pontos: a) postura e comprometimento com a empresa. A idade não deve ser fator vital para esta escolha, sendo que o mais velho não é obrigatoriamente o sucessor; b) é importante que o sucessor apresente carreira gerencial fora da empresa para buscar novas experiências e, conseqüentemente, agregar conhecimento; c) como idade mínima ideal é o 27 anos ou 5 anos de formado; d) o sucessor deve ingressar na empresa mediante um programa de *Trainee*, para que conheça todos os processos internos de maneira efetiva.

Mesmo para os que não possuem paciência de executar os passos necessários, muitas vezes demorados, para a escolha do sucessor hábil, Tonnera (2013b) elenca sete pontos básicos que podem ser realizados por todos:

- 1 - Definição do Objetivo e Posicionamento da Empresa.

- 2 - Desenvolver pessoas.
- 3 - Criar espírito empreendedor.
- 4 - Implantar modelo de gestão.
- 5 - Implantar ferramentas de controle.
- 6 - Desenvolver canais de comunicação eficazes.
- 7 - Criação de um conselho.

Estas sugestões nem sempre podem dar certo, mas a empresa que realmente pensa num futuro, não tem medo de arriscar, se atualizar, se preparar para encarar as adversidades do mercado; o sucedido e o sucessor estarão sempre a frente, surpreendendo o meio e se destacando devido ao empreendedorismo, credibilidade e capacidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é um item essencial para a elaboração de um trabalho mais elaborado.

Seguir esta lógica é necessário para um desenvolvimento que siga um caminho seguro, sem desviar para caminhos errôneos, não propostos.

Para Quadros (2007, p. 97),

um dos grandes méritos desta disciplina é a reflexão sobre a inconstância do conhecimento, pois permite a compreensão da necessidade do ser humano produzir perguntas e respostas, relacionadas às dúvidas e questionamentos postos, objetivando a interpretação e a explicação da realidade das coisas e dos fenômenos.

Nesta oportunidade, o pesquisador pode eleger fundamentos nos métodos e levantar elementos adequados para que sejam alcançados todos os objetivos.

Desta forma, será seguido um caminho viável, para a então conclusão com determinados êxitos e comprovações.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir deste pensamento, o trabalho pode-se enquadrar como a pesquisa exploratória.

Esta pesquisa pode ser definida por Gil (2013) como a chance de proporcionar maior familiaridade com o problema. Neste caso, são levantadas pesquisas bibliográficas, entrevistas com pessoas da área e envolvidas com o problema em questão.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 65), a pesquisa exploratória

[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema.

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa pode ser enquadrada como bibliográfica, estudo de caso e qualitativa.

Segundo Raupp e Beuren (2003), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo garantir que o pesquisador tenha um aprofundamento teórico preliminar a respeito do tema que está investigando, esclarecendo questões sobre determinado assunto.

Nela será analisada a empresa Agromaza Indústria Comércio de Cereais Ltda., sendo o estudo de caso. Gil (2004, p.73) defende que:

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Conhecer o que pretendemos pesquisar é necessário. No estudo de caso que isso ocorrerá, pois Deus et al. (2013, p. 03) acredita que é necessário um estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, o que leva a entender a atividade dentro de importantes circunstâncias.

O estudo de caso é bastante usado para trabalhos no meio da administração. Roesch (1999) afirma que este é o meio de investigação mais adequado para os trabalhos de conclusão de curso na área de Administração, pois os acadêmicos detêm sua atenção em cenários únicos ou em poucas organizações.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Tendo como objeto de pesquisa o público alvo estudado, Cervo e Bervian (2002) encaminham como o primeiro passo para a pesquisa com pessoas, buscar caracterizar a população ou universo no qual os mesmos estão inseridos e que compartilham características em comum.

O projeto estudado será realizado e desenvolvido com os proprietários e sucessores da empresa Agromaza Indústria de Cereais Ltda.. Localizada na Estrada Geral, no distrito de Morro Chato, município de Turvo. A empresa é, principalmente, beneficiadora de arroz, além de outros produtos como farinha de milho, arroz para cachorro, dentre outros.

Segundo Lakatos e Marconi (2006), em uma amostra intencional, os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores (nesse caso, empresas familiares que passaram pelo primeiro processo de sucessão) mostrando-se mais adequada para a obtenção de dados.

Assim, será utilizada uma amostragem intencional com sujeitos que vivenciam o problema em estudo, admitindo que, de alguma forma, estes possam representar o universo.

A seguir, o Quadro 1 mostra as principais características do sujeito da pesquisa realizada.

<b>Sujeito pesquisado</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação na empresa e setor</b>	<b>Informações complementares</b>
<b>Celso Zatta</b>	53 anos	Nenhuma	40 anos – gerente da produção	Pai de Marcel, Mario e Murilo. A esposa, Maria José é formada em letras, aposentada e não atuou na empresa.
<b>Vitor Zatta</b>	52 anos	Técnico em contabilidade e comércio	40 anos – diretor	Pai de Renan, Melissa e Vitória (6 anos). A esposa Sandra atua na empresa, no financeiro, há 20 anos.
<b>Nelson Zatta</b>	50 anos	Técnico em contabilidade e comércio	35 anos - gerente financeiro	Pai de Bruno (13 anos). A esposa Lenir lida no financeiro há 20 anos.
<b>Marcel Zatta</b>	26 anos	Formado em administração, concluindo MBA em Gestão Empresarial.	9 anos - compras	Filho de Celso. É casado com Bruna há um ano.
<b>Mario Zatta Neto</b>	25 anos	Concluiu o ensino médio e trancou o curso de administração no segundo semestre.	6 anos - faturamento	Filho de Celso.
<b>Renan Zatta</b>	24 anos	Formado em administração.	6 anos - compras	Filho de Vitor.
<b>Murilo Zatta</b>	22 anos	Concluiu o ensino médio e trancou o curso de contabilidade no primeiro semestre.	2 anos - financeiro e <i>Office boy</i> .	Filho de Celso.
<b>Melissa Zatta</b>	21 anos	Cursando o sétimo semestre de Direito. Estágio meio período em um escritório de advocacia.	Nenhum	Filha de Vitor.

Quadro 1 – Identificação dos sujeitos da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

### 3.2.1 Histórico

Irmãos Zatta & Cia. Ltda.. Este foi o nome dado ao primeiro negócio implantado pelos irmãos Mário e Otávio Zatta, em 1960, no ramo de cereais e comércio de secos e molhados, localizado no atual distrito de Morro Chato, município de Turvo (SC), considerado a capital catarinense do arroz.

Idealizado na época para suprir as necessidades da família, o beneficiamento teve início com a produção de 15 sacos de arroz por semana, sendo que a comercialização limitava-se ao município. Com entusiasmo e dedicação no trabalho, a empresa foi tomando novos rumos de crescimento tanto em equipamentos como em produtividade.

Em 1989, quando a empresa já pertencia unicamente ao Sr. Mário Zatta e gerenciada com a participação dos filhos Celso, Vitor e Nelson houve a necessidade de uma frota própria de caminhões para agilizar o processo de transporte e assim novos investimentos neste setor foram realizados. Com o passar do tempo, na busca constante de mais produtividade, novos produtos foram lançados no mercado como milho e feijão.

Atualmente, através das marcas PANELAÇO E GENIAL, a Agromaza é uma das líderes do mercado em Santa Catarina, e tem atuação também nos Estados: PR, RJ, BA, PE, PB, CE, RN e PA. Conta com frota própria de caminhões para atender 70% de sua necessidade, além de cultivar muitos hectares de lavoura de arroz em solo catarinense e gaúcho.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, os indivíduos em estudo responderão a entrevistas transcritas, com perguntas pré-formuladas, separadas para os sucessores e outras para os sucedidos, com respostas abertas para análise das narrativas.

Lakatos e Marconi (2006) defendem que nesta a fase da pesquisa é que se inicia, com aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com o objetivo de se efetuar a coleta dos dados previstos, podendo ser entrevista, formulário ou questionário.

Para Cervo e Bervian (2002) a entrevista é a técnica mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Esta busca averiguar ou identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas.

A coleta de dados foi feita em visitas da pesquisadora à organização, durante o mês de janeiro de 2014.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para se trabalhar com os dados foi utilizada a abordagem qualitativa. No *site* Dicionário Informal (2014), a pesquisa qualitativa é definida como de caráter exploratório, estimulando os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito.

Este mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. Também é utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Pode ser vista como uma pesquisa indutiva, pois o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir da padrões encontrados através de dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

Através destes conceitos, a pesquisa foi realizada com análise nas entrevistas feitas através de perguntas pré-concebidas e respostas abertas. Para os sucessores foram realizadas determinadas questões direcionadas, como também para os sucedidos, conforme os objetivos propostos. Os resultados obtidos serão transcritos para apresentação.

Etapas	Protocolo da Pesquisa
<b>1</b>	Foi realizado o projeto para a realização da pesquisa, definindo objetivos, justificativas, problema da pesquisa e um breve embasamento teórico referente ao tema. Os dados foram retirados através de dados bibliográficos, internet, artigos científicos e materiais referentes ao tema, indicados por pessoas do meio estudantil e profissional.
<b>2.a</b>	Após a aprovação dos objetivos propostos, a pesquisa teórica foi aprofundada, procurando questões sobre o tema, sendo estas denominações, perfil dos sucessores e sucedidos, vantagens e desvantagens e quais os procedimentos para prepará-los.
<b>2.b</b>	Em seguida os procedimentos metodológicos deram caminho a pesquisa, delineando-a, definindo o sujeito, apresentando um histórico da empresa em questão e como deve ser realizada a coleta e análise dos dados.
<b>3.a</b>	Por meio de um roteiro de entrevistas, com questões abertas, específicas e individuais, os três sucessores responderam quatorze questões e levantaram situações sobre as quais tentam lidar no dia a dia com os que serão os responsáveis pela empresa futuramente. Todas foram gravadas e realizadas em fevereiro de 2014.
<b>3.b</b>	Também com entrevistas individuais, os cinco sucedidos responderam dez perguntas ligadas aos planos futuros da empresa e de vida. Todas foram gravadas e realizadas em fevereiro de 2014.
<b>4</b>	As entrevistas foram todas decupadas para o então diagnóstico proposto nos objetivos. Todos os entrevistados autorizaram a exposição e análise dos dados

	para utilizá-las como referencial para empresas e indivíduos.
--	---

Quadro 2 – Protocolo da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da pesquisa, neste capítulo serão expostos os resultados obtidos durante o levantamento de dados dos sucessores e sucedidos. A linha de raciocínio das duas partes serão confrontadas e autores mostrarão possíveis caminhos a serem seguidos.

### 4.1 ANÁLISE COM BASE NOS OBJETIVOS

#### 4.1.1 Atitudes do empresário para preparo do sucedido

Uma das principais questões está como o empresário prepara os filhos para ocupar o posto de gerência. Dentre as mais diversas opiniões, os três sucessores Celso, Vitor e Nelson, relatam a importância da profissionalização e a busca de cursos que venham ao encontro com o que desejam.

A realidade hoje é diferente daquela há 40 anos atrás. Não só a globalização, mas a acessibilidade vem trazendo cada vez mais agilidade nos serviços, informações, e é necessário estar preparado ou, pelo menos, a postos para esta ‘bomba’ de tecnologia. Huber e Glick (1995 apud Pinto e Couto-de-Souza, 2009, p. 612), defendem que a mudança ocorre devido a crescente efetividade da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte. Buscar isso é tentar acompanhar o mercado.

Mas, as pessoas podem apresentar comportamentos diferenciados. De cinco sucedidos, somente três estudam ou estudaram porque acreditam que o mercado exige. Os outros dois se espelham nos pais e acreditam que somente a experiência profissional é suficiente. Nelson destacou na entrevista que eles podem ser autodidatas, pois tiveram pouca formação e muita experiência. Contudo, ele também concorda que hoje é muito mais difícil algum dos sucedidos ser denominado desta forma, pois a realidade é outra. A empresa já está montada e o espírito empreendedor está longe de ser comparado ao dele, de Celso e a de Vitor.

Mesmo com as formações nas mais diversas áreas, Vitor, Celso e os sucedidos estão participando do Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA), da fundação Dom Cabral, com duração de 15 meses, que lida com sucessão, valores da família, responsabilidades, dentre outros.

Vitor comenta a razão de buscar mais essa atualização para todo o grupo. “Quando peguei a indústria para tocar, os meus concorrentes só tinham a escola técnica. Hoje,

os concorrentes que eles vão pegar, já têm universidade e PhD em algumas áreas. Eles têm que saber tudo porque o mercado se modificou. O Brasil entrou na economia global e já exportamos arroz para África, Trinidad e Tobago. Em função disso, precisamos de pessoas especializadas porque o mundo se transformou. O produto brasileiro é conhecido como um dos melhores arrozes comparado ao tailandês e americano. As portas estão abertas para o mundo brasileiro porque foi conquistado e eles têm que estar preparados para ter um contato direto com este pessoal no exterior”.

Jordão (2013) é um dos autores que defende este tipo de profissionalização. Segundo ele, é necessário investir num programa de capacitação de sucessores. Contudo, o programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade.

Mas, nem todos os sucedidos acreditam nisso. Por mais que saibam a importância da profissionalização, deixam a má vontade e comodidade vir à tona, e não buscam maiores informações, mesmo a empresa os incentivando.

Para a idade que apresentam, os sucessores já eram não só casados, mas responsáveis pela Agromaza. No Quadro 3 mostra-se a formação atual dos filhos e a desejada para os próximos cinco anos.

<b>Nome</b>	<b>Formação atual</b>	<b>Formação Futura</b>
<b>Marcel</b>	Concluído curso de administração	Finalizar MBA em Gestão Empresarial
<b>Mario</b>	Nenhuma	Cursos estratégicos
<b>Murilo</b>	Nenhuma	Se formar em algum curso
<b>Renan</b>	Concluído curso de administração	Terminar o inglês
<b>Melissa</b>	Cursando direito	Cursos e pós graduação na área jurídica e administrativa

Quadro 3 – Formação e metas de formação dos sucedidos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme explorado por Vitor, a empresa investe na formação de todos, tanto em faculdades, cursos profissionalizantes, quanto viagens para aprender na área. Nem todos apresentam a disposição desejada pelos sucessores. Mesmo assim, ele defende que o processo, principalmente do PDA, vem dando certo.

Para Celso, mesmo tendo somente um filho formado e os outros dois ainda sem ingressar na faculdade, os cursos como PDA e experiências vem trazendo resultados positivos. Mario é um destes filhos que apresenta dúvida. “Os sucessores pressionam para fazer faculdade, mas não sei se vou cursar, pois não tenho nenhum em mente”.

Já Nelson não vê resultados e gostaria do maior interesse dos sobrinhos. “Incentivo-os a se formarem e chamo um para o meu lado para motivar e ficar aprendendo comigo as coisas que faço, para me deixar mais livre. Hoje estou num trabalho mecânico e isso nos dá prejuízo. É obrigado ter este serviço estratégico, mas têm questões como o hotel, financeiro, fazenda, controle de estoque, balanços, aluguéis. Esperamos que eles reajam. Não vou ficar ‘pegando no pé’. Caso queiram, eles vão vir ou vamos contratar novos profissionais. Vejo que os cursos não vem dando certo, pois chamo eles e não querem aprender as minhas coisas por falta de interesse”.

#### **4.1.2 Dificuldades para treinar os sucedidos**

Como o mostrado anteriormente, mesmo não tendo a formação em universidades devido a falta de acessibilidade da época, os sucessores apóiam e instigam os filhos devido a importância de se atualizar, ter uma faculdade e projetos que possam contribuir com a vida pessoal e profissional relacionada à empresa. Silvestro et al (2001 p.27) são autores citados na fundamentação teórica que relaciona a importância de passar as responsabilidades de uma geração à outra.

Os sucessores relataram na entrevista o interesse pela área e como tiveram o primeiro contato com o ramo de cereais. Os três lidavam diretamente com a empresa do pai, Mario Zatta. Naquela época era uma mercearia com venda de alimentos a quilo, comum na época, e um secador de arroz.

Vendo a importância e a chance de lidar com alimentos, com 18 anos, Vitor vendeu o Fusca para investir em uma balança de arroz. “Alimentos é uma coisa que o ser humano consome. Fazendo um trabalho bem feito nesta área e processamento destes grãos teríamos sucesso, com uma marca forte no mercado”.

Este tino para o negócio, pensando no futuro, foi um dos assuntos que Lodi (1986, p. 07) defendeu. Ele relata que o fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de partilhar os valores com a segunda geração. O autor ainda destaca que é preciso que quem encarna o comando da família assuma os valores que a segunda geração descobre da primeira.

Contudo, nem sempre o desejo se torna realidade. Todos os três gostariam que os filhos sucedam a empresa, mas todos concordam que os filhos não estão preparados. “A maioria dos líderes investe muito em talento, energia e atenção em seus esforços de mudança. Contudo, poucos vêem os resultados esperados”. (HESSELBEIN; COHEN, 1999, p. 88).

A seguir as opiniões sobre a dificuldade para o preparo dos sucedidos.

<b>Nome do sucessor</b>	<b>Dificuldade no preparo</b>
<b>Celso</b>	Nos ouvem, mas ainda não deixaríamos exclusivamente na mão deles.
<b>Vitor</b>	Quando não querem aprender ou não gostam. Todos sabem das dificuldades que passamos. Hoje está mais fácil para eles, só que a empresa é maior.
<b>Nelson</b>	A nossa falta de tempo de treiná-los e o pouco interesse. Na nossa época ficávamos até de madrugada para aprender e eles não tem este empenho.

Quadro 4 – Dificuldades para o preparo com base nas declarações dos sucessores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Acompanhando a ideia, a visão dos sucedidos sobre esta questão.

<b>Nome sucedido</b>	<b>Dificuldade no preparo</b>
<b>Marcel</b>	Não estaria 100% preparado, pois falta experiência na área.
<b>Mario</b>	Não estaria preparado porque é muita coisa e há muita gente envolvida.
<b>Renan</b>	Não estaria preparado porque mesmo se estivesse, eu ia sentir que ainda não era o momento
<b>Murilo</b>	Reconheço que não tenho todo o conhecimento que deveria ter da empresa.
<b>Melissa</b>	Ainda estou aprimorando meus estudos. O dia que eu estiver pronta estarei lá, na Agromaza.

Quadro 5 – Dificuldades para o preparo com base nas declarações dos sucedidos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Este problema, sobre estarem preparados para encarar sozinhos o mercado, é comum, principalmente nas empresas familiares. O medo de falhar é constante e qualquer queda brusca pode ocasionar a falência, sendo este o maior pesadelo que assombra os sucessores.

Tonnera (2013) explica que isso ocorre porque as famílias crescem em uma velocidade maior que a empresa e o fundador precisa estar preparado para isso. Com mais pessoas vêm junto o estilo de vida, que aumenta de geração para geração (expectativas, consumo e status).

Por isso, o tamanho da exigência dos sucessores sobre manter o que foi erguido e se possível, crescer. Mas então surge a pergunta: quando eles estarão prontos para atingir estes objetivos?

### 4.1.3 Resultados para um preparo eficiente

Dando continuidade a questão anterior, Jordão (2013) declara que os futuros sucessores devem estar preparados quando forem planejar e colocar em prática as estratégias. Desta forma, os membros dos conselhos devem trabalhar a habilidade de avaliar e tomada de decisões.

Hoje, dos cinco sucedidos, três atuam no local assiduamente. Um deles não respeita os horários e outra ainda busca a formação profissional, estagiando em um escritório de advocacia, para depois trabalhar na empresa.

Tonnera (2014) sugere pontos a serem analisados pelos sucessores sobre o preparo e liderança do sucedido na empresa.

<b>Sugestão</b>	<b>Sucedidos que se enquadram (com base de relatos dos sucessores)*</b>
<b>Postura e comprometimento com a empresa. (A idade não deve ser fator vital para esta escolha, sendo que o mais velho não é obrigatoriamente o sucessor)</b>	Marcel, Renan e Melissa.
<b>É importante que o sucessor apresente carreira gerencial fora da empresa para buscar novas experiências e, conseqüentemente, agregar conhecimento</b>	Melissa
<b>Como idade mínima ideal é o 27 anos ou 5 anos de formado.</b>	Nenhum deles possui esta idade.
<b>O sucessor deve ingressar na empresa mediante um programa de Trainee, para que conheça todos os processos internos de maneira efetiva.</b>	Nenhum deles passou por este treinamento.

Quadro 6 – Quadro com base dos dados de Tonnera (2013).

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

\*Os nomes estão identificados por idade.

Álvares (2003, p. 89) defendeu que é importante a atuação em outra empresa que não seja a da própria família. Para ele, quem fica só em um lugar, com pessoas que acompanharam toda a vida, fica difícil determinar seu próprio valor. Trabalhar em outro lugar que não seja o vínculo familiar aumentará a credibilidade, a probabilidade de receber retorno válido e não subjetivo.

Os sucessores acharam mais interessante incentivar os filhos a atuar diretamente no local, mas em diversos setores dentro da empresa. Somente Melissa, que cursa o oitavo

semestre de direito, está atuando em outro lugar que não é a Agromaza, para lidar com os preceitos comuns da área e chegar mais segura na empresa.

<b>Recomendações por Lodi (1994)</b>	<b>Sucedidos que já seguiram ou seguem as recomendações</b>
<b>1 – Os filhos ou herdeiros devem aprender a profissão em uma outra empresa do mesmo segmento que não seja a da família</b>	Nenhum.
<b>2 – Os filhos ou herdeiros devem iniciar trabalhando no “chão de fábrica” ou em funções inferiores, o que os leva à compreensão de todo o processo produtivo/operacional. Contudo, não devem levar muito tempo para chegar aos postos de comando ou à liderança</b>	Nenhum deles passou por esta etapa.
<b>3 – Os filhos ou herdeiros que não assumirem uma função de direção até a idade de 35 anos de idade, será difícil que ele seja um bom diretor geral</b>	Nenhum (não possuem a idade).
<b>4 – A entrada do filho na empresa não deve ser obrigada pelos pais ou o sucedido em questão, somente se for num caso de urgência</b>	Marcel e Renan vieram por conta própria.
<b>5 – Evitar que a passagem do cargo seja dada num momento de crise da empresa</b>	-
<b>6 – Não permitir que o filho inicie já como assessor do pai, pois assim não terá oportunidade que possa fazer com ele conheça de perto todos os departamentos e nem de criar laços lealdade com os colaboradores</b>	Todos entraram como assessores.
<b>7 – Identificar se é melhor para a família e empresa que os filhos, futuros sucessores, trabalhem em conjunto ou de forma separada com o gestor, como forma de se evitar possíveis conflitos que venham a refletir na condução e andamento dos negócios.</b>	Todos trabalham separados, sendo um em cada setor.

Quadro 7 – Quadro com base dos dados de Lodi (1994).

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Os empresários também já disponibilizaram a chance de intercâmbio aos sucedidos, mas outros interesses foram colocados a frente e a vontade diminuiu, já que eles criaram raízes, tiveram namoradas e namorados ou casaram.

Dentre os levantamentos realizados para o preparo do sucedido está o planejamento formal de sucessão. Ainda não realizado, Nelson destacou que há 10 anos pensavam em treinar e ver onde cada um dos sobrinhos desenvolveriam melhor as habilidades. Segundo Nelson, o projeto falhou.

Vitor acredita que o plano de sucessão deve ser realizado devido a atuação na empresa. “Para ser bem sucedida, esta pessoa deve passar por setores para conhecer e gerenciar todos, sendo um fiscal do negócio. É necessário estar por todos os departamentos da

empresa, inclusive desde o chão de fábrica até as organizações internas, para ter conhecimento. Hoje não existe o planejamento, mas estamos trabalhando para isso através do PDA”.

Alinhada ao relato por Vitor, o jornal Diário Catarinense (2014) publicou no dia 07 de março de 2014 a história de dois jovens catarinenses que estão inclusos nos dados da Forbes como os brasileiros mais influentes com menos de 30 anos. Um deles é Natália Boeira. Com 30 anos, fez mestrado em administração, curso de Governança corporativa e hoje é vice-presidente da empresa Hybel, com matriz em Criciúma. Segundo ela, isso aconteceu, pois passou por todos os setores da empresa antes de assumir o papel estratégico. “Mostrar conhecimento e ‘botar a mão na massa’ são fatores essenciais. Tem que auxiliar a empresa em todos os sentidos e conhecer os processos. Vejo muitos profissionais com muitas ideias, mas não as colocam em prática. Não tem milagre, é disciplina, esforço, dedicação”, relatou ela, dando ênfase ao pensamento de um dos sucessores desta pesquisa.

No momento, estes líderes apostam no Programa de Desenvolvimento de Acionistas ou SEBRAE. Vitor destaca que estão no terceiro mês de curso. Segundo ele, já há diferença no interesse dos envolvidos. “Quem não assumir sairá. Todos queremos manter porque juntos conseguimos mais e eles sabem disso”.

Mesmo para os que não possuem paciência de executar os passos necessários, muitas vezes demorados para a escolha do sucessor hábil, Tonnera (2013) elencou sete pontos básicos que podem ser realizados por todos, citados nesta revisão bibliográfica (p. 25).

Este assunto nunca apresenta um resultado concreto, pois cada empresa tem suas particularidades e cada família, os seus problemas. Seguir caminhos são chances de ter um trabalho mais limpo e direcionado, não havendo vulnerabilidade por todos os setores e principalmente, daqueles que se espera um melhor desempenho.

#### **4.1.4 Visão do líder perante a situação e confronto de opiniões**

Os líderes da empresa atuam no meio por gostarem e acharem que são produtivos. O instinto empreendedor aflorou com o tempo e do ramo de cereais seguiram para o de hotelaria, tendo o Royal Criciúma Hotel.

Nelson declarou que estão realizando estudos para outros setores. “Hoje a nossa marca é forte e o mercado aceita novos produtos. Estamos com planos de investir nos ramos de água mineral e ração e assim, queremos envolver os sobrinhos e meu filho nas ações”.

Vitor analisa um futuro promissor para a empresa devido a abertura de filiais em Fortaleza, Rio Grande do Sul e a venda de produtos através da cabotagem (via marítima), que os deixa competitivos perante o mercado.

Tonnera (2013) defende que as empresas familiares são, de maneira geral, administradas de forma amadora, em que o fundador conduz a empresa de acordo com sua percepção e deixa com que a emoção sobressaia em relação a razão.

De certa forma, o autor tem sua razão já que os cinco sucedidos apresentam como meta profissional para os próximos cinco anos entrar de cabeça na empresa e conhecer os setores. Segundo Celso, ele deseja que os filhos ‘tocassem’ o negócio para frente e ampliassem o ramo no seguimento com outro tipo de atividade, mas que continuem com projeto estabelecido pela família.

Com a idade e oportunidade, os sucedidos deveriam assumir estas posições o quanto antes e, conseqüentemente, pensar em novas áreas que estão sendo disponibilizados pelos sucessores. Acompanhar o processo de novos ramos no mercado levantaria o nome da empresa, pois os sucedidos teriam a assistência necessária e a emoção não tomaria conta do profissionalismo.

O desejo dos sucessores é que os filhos tomassem a frente do negócio, pois com a mesma idade, eles gerenciavam e eram proprietários da empresa. Celso foi um dos que defendeu a ideia, mas acredita ainda ser cedo. “Não conversamos ainda sobre como eles irão nos suceder porque os considero novos e não quero me aposentar já”.

Mesmo assumindo que ainda não pediu para aos filhos tomarem iniciativa, ele acredita que a empresa esteja caminhando para esta sucessão. “Nosso plano futuro seria pegar um pessoal de fora como o PDA e Paex, que são pessoas capacitadas para preparar e assumir a empresa. Começamos agora o PDA e depois vamos para o Paex, que é outra etapa para colocar em prática”, comentou Celso.

Nelson gostaria que os sucedidos tomassem partido, para que o líder desempenhasse o papel diretamente com o público alvo. “Desejo que algum deles gerenciasse o setor de finanças e outro no de vendas porque produzir todos sabem e o problema é vender”.

Os sucedidos acreditam estar no caminho certo. A maioria destacou se interessar e conversar sobre o que podem aprender. Já a minoria reconhece que deveria aproveitar o empenho dos líderes em repassar o aprendizado. Contudo, ao relatar o ensinamento passado pelos sucessores, os que mais chamaram a atenção foram:



<b>Sucedido</b>	<b>Frase que recorda dita por um sucessor</b>
<b>Marcel</b>	Não olhar o que está fazendo, mas fazer bem feito.
<b>Mario</b>	Gastar menos do que se ganha.
<b>Renan</b>	Gastar menos do que se ganha.
<b>Murilo</b>	Faça bem feito o seu trabalho. Não importa o que, mas faça bem.
<b>Melissa</b>	Gastar menos do que se ganha; trabalhar sempre com honestidade, seriedade e respeito.

Quadro 8 – Quadro dos sucedidos sobre ensinamento recebido pelo sucessor.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O trabalho está sendo realizado. Os pais querem que os filhos sigam caminhos parecidos com os seus. Os filhos sabem que devem seguir o caminho já pré-destinado, mas dar o caminho para eles é uma tarefa árdua, pois as opiniões nem sempre são as mesmas. Renan foi um dos sucedidos que relatou, por meio da entrevista, que costuma ouvir o pai e tios, mas muitas vezes discussões surgem neste aprendizado.

Hesselbein e Cohen (1999, p. 31) relatam a importância em arriscar. “Não podemos liderar nem aprender sem correr riscos. À medida que assumimos mais e mais responsabilidades na vida, também cada vez mais nos tornamos amadores porque somos cada vez menos especializados”.

Envolver o ambiente familiar com empresarial é inevitável. Por mais que falhas e acertos sejam realizados, ainda existe a veneração daqueles que respeitam quem construiu a empresa.

Renan destacou que busca continuar o que os líderes acertam e acertar o que eles erram.

Ao dizer como poderia se superar como sucedida, Melissa relatou algo que todos concordam: Ser como os pais.

A veneração existe. Somente saber aproveitar as oportunidades é o que falta.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo sobre famílias é um tema que nunca terá fim. Todos os dias novas teorias e práticas surgem e com ela os desafios a serem enfrentados. Na empresa familiar não é diferente. Como em todo ambiente, é necessário que haja uma sintonia. Havendo isso, o caminho promissor já pode ser escrito.

A empresa selecionada poderá utilizar este estudo como referência para análise de atitudes e preparo dos sucessores e sucedidos. Este material também poderá servir para outros empresários do mesmo ramo visando a sucessão.

Contudo, todos querem produzir para um futuro tranquilo, sem vulnerabilidades. Eis que surge outro problema: ninguém é imortal. É preciso que alguém dê continuidade ao esforço estabelecido. E como implantar a ideia na mente daqueles que não iniciaram a caminhada junto dos mentores?

Após as entrevistas, com sucessores e sucedidos, foram analisadas as posições que cada um toma pensando neste futuro improvável. Um destes mentores foi Nelson. Dentre as diversas opiniões e exemplos que ele acompanha sobre os irmãos e sobrinhos, ele, que tem o filho Bruno de 14 anos, tenta reparar o posicionamento do filho através dos exemplos anteriores. “Ele está todo dia na empresa. Acredito que um dos fatores que ajuda é a minha esposa atuar na empresa também, pois passa a ideia ao Bruno. Ele acompanha e faz alguma coisa para mim, mas muito pouco. A intenção é tê-lo conosco”, comentou o pai.

Desta forma, o objetivo geral, que buscava analisar como era realizado o processo de sucessão, foi trazido à tona com êxito, transportando a noção sobre como os líderes e os filhos lidam com o futuro da empresa.

Nos objetivos específicos foram destacadas as atitudes que os empresários realizam para escolher e preparar os sucedidos. Por mais que apoiem os filhos a estudarem, nem todos pensam ou reconhecem a necessidade do esforço. Para identificar estas atitudes, no momento Vitor e Celso, Marcel, Mario, Renan, Murilo e Melissa participam juntos do Programa de Desenvolvimento de Acionistas. Nelson não participa por não acreditar que a ação de 15 meses vá mudar o pensamento dos sucessores e ação dos sucedidos. Planos sobre o que poderá ser feito caso o programa falhe foram levantados, mas sem total convicção.

Quando foi procurado descrever e identificar as atitudes que os empresários tomam para escolher e realizar o preparo do sucedido, mostrou-se a vontade, mas não o empenho. A empresa não possui plano de sucessão, pois os sucessores pensam num futuro,

mas pouco englobam ou envolvem os sucedidos na ideia. Os filhos pretendem se destacar na empresa, mas não com foco nos lucros e sim, em comprovar aos pais que eles podem, que são capazes. O correto seria provar para eles mesmos e o mundo que podem muito mais. Mario foi um dos que expôs a meta como assumir um cargo com maior responsabilidade na empresa. Assumir poderá ser fácil. Se manter e crescer é que é o desafio.

Por mais que foram identificadas as dificuldades dos empresários pesquisados nesse preparo, na idade que os sucedidos apresentam, os sucessores já andavam a passos largos. Com a globalização, os filhos precisavam, pelo menos, saber como lidar com situações e ter coragem de encarar o que o mundo tem a propor.

Ao conhecer a visão do líder da empresa perante a situação, mostrou-se que estes ainda possuem o instinto empreendedor, mas não pensam da mesma forma. Enquanto Vitor analisa e foca no produto e setor interno e Nelson pensa em outros ramos ou o atendimento direcionado a vendas, Celso mantém-se apoiando as decisões de dentro da empresa, sendo mais singelo nas ações. Uma comprovação desta teoria é o pensamento do filho de Vitor. Renan tem como meta para os próximos cinco anos, modernizar e investir em automação para reduzir a mão de obra. A iniciativa surge de pai para filho.

Esta comparação, também realizada no desenvolvimento, mostra como três opiniões distintas ainda podem gerar conflito de ideias. Marcel é filho de Celso. Ele é um dos sucedidos que há mais tempo atua na empresa. Após passar pelo financeiro, produção e agora compras, destacou que deseja ter um cargo de maior confiança e, principalmente, ter mais liberdade nas tarefas, com maior autonomia. Isto porque a opinião do pai é diferente da tio e a do outro, ou seja, os três sucessores.

Ao verificar os resultados alcançados pelos empresários pesquisados no preparo do sucessor, analiso que todos os envolvidos pensam na questão, mas ainda acreditam que não é necessário se preocupar. Dois dos sucessores relatam ser novos e não possuem intenção de abandonar os negócios. Enquanto isso, outro já gostaria que alguém assumisse o posto para apostar em novos ramos.

Os sucedidos criaram um tipo de disputa interna, havendo uma semelhança entre os salários, se sobressaindo a opinião emocional.

Ao ver que isto está acontecendo, Nelson pensa agir de forma diferenciada com o filho, mas não se empenha para fazê-lo, justificando a falta de tempo.

A falta de interesse se deve pelo treinamento passado aos sucedidos. Todos deveriam cumprir metas, sabendo que se não cumprissem, seriam punidos, não recebendo benefícios por parte familiar. Envolvê-los e fazer com que criassem contatos e soubessem

como agir em situações fora do ambiente empresa-família faria com que todos cresceriam, independente do setor. Então, o que fazer agora para tomar estas possíveis providências, que poderiam ser sugestões valiosas? No momento, somente especulações surgem. Então, nada melhor do que começar por onde ficou evidente: acomodação gerada pela segurança financeira atual..

Enquanto houver a proteção garantida, que todos os sucedidos sabem que têm, isso não irá mudar. Fazê-los criar estas responsabilidades, com acompanhamento de profissionais diretamente no dia a dia, que não atuam na empresa, pode contribuir.

A construção de uma empresa merecedora de dedicação já foi alcançada. Todos os sucedidos assumiram que pretendem ocupar um cargo de responsabilidade, só é necessário confiá-los. Nenhum deles está disposto a começar do zero, sem nenhum benefício. Por isso, é preciso criar um circuito interno forte.

O melhor caminho no momento seria estarem acompanhados de um profissional no dia a dia, especializado na área, conhecendo outros setores em outras empresas, tendo contatos, baseando-se em experiências.

Esta atitude não é tempo perdido, é investimento. Melhor hoje do que um dia, pois o amanhã poderá ser tarde, quando não tiverem mais sucessores ao lado, nem profissionais renomados dando caminhos, nem paciência e condições para apostar nisso.

É preciso se prevenir. Ainda há tempo. Filhos são criados para o mundo. Prepará-los e conscientizá-los nunca será tarde se sempre houver interesse e empenho de todas as partes. Caso eles sucedam com sucesso e não tenham recebido este acompanhamento, a próxima geração estará mais uma vez vulnerável e, como neste caso, o sucessor poderá também dizer que não tem tempo para incentivá-los.

## REFERÊNCIAS

ALLRED, Roger. ALLRED. Russell. **The family business: power tools for survival, success, and succession.** New York: 1997.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymarc, 2003.

BERNHORET, Renato. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Ibecon, 1987.

BOOZ, Jamir. **Quando a família atrapalha.** Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/quando-a-familia-atrapalha/72032/>>. Acesso em: 02 jan. 2014.

CENTURION, Junior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Disponível em: <  
[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162\\_1162\\_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf)  
>. Acesso em: 28 ago. 2013.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DEUS, Adélia Meireles de et al. **Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia.** Disponível em: <  
[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT\\_01\\_14.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT_01_14.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

DIARIO CATARINENSE. **Economia:** Forbes inclui dois catarinenses na lista de brasileiros mais influentes. Disponível em:  
<<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2014/03/forbes-inclui-dois-catarinenses-na-lista-de-brasileiros-mais-influentes-4439434.html>>. Acesso em: 10 de mar. 2014.

DICIONARIO INFORMAL. Disponível em: < <http://www.dicionarioinformal.com.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Robledo Lima. **Licenciatura em Ciências Biológicas: Disciplina de Pesquisa do Ensino de Ciências e Biologia.** Disponível em: < <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2013.

GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso et al. **Plano de Sucessão e Empresa Familiar: Estudo de Caso em uma Empresa de Mídia Exterior.** Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos10/4\\_Artigo%20Plano%20de%20Sucessao%20e%20Empresa%20Familiar.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/4_Artigo%20Plano%20de%20Sucessao%20e%20Empresa%20Familiar.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2013.

HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. **.De líder para líder:** artigo da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation. Tradução: nota assessoria. São Paulo: Futura, 1999.

JORDÃO, Sonia. **O processo de sucessão nas empresas familiares.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares/51153/>>. Acesso em: 27 dez. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; DE BORTOLI NETO, Adelino. **Empresa familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

PIZA, Ricardo. **A sucessão familiar e os seus desafios.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-sucessao-familiar-e-os-seus-desafios/71376/>> . Acesso em: 02 jan. 2014.

QUADROS, Marisete Bassetto de. **A importância da disciplina de metodologia da pesquisa científica na Universidade.** Disponível em: <<http://formacaodigital.com.br/wp-content/uploads/2009/08/QUADROSan2007.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROSSATO NETO, Felix João; CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512004000300007&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512004000300007&lang=pt)>. Acesso em: 01 set. 2013.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade/print>>. Acesso em: 09 ago. 2013.

SILVESTRO, Milton Luiz. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar.** Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/ Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

SOLAR, Suryavan. **Manual para líderes: os princípios para formar equipes competentes.** São Paulo: Grandsol Editora, 2012.

TONNERA, Anderson. **A importância da sucessão familiar e implantação de sistemas de gestão.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-importancia-da-sucessao-familiar-e-implantacao-de-sistemas-de-gestao/74834>>. Acesso em: 02 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Como tornar uma empresa familiar sustentável?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/como-tornar-uma-empresa-familiar-sustentavel/73403/>> Acesso em: 19 dez. 2013.

**APÊNDICES**



**APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com os Sucessores da empresa Agromaza Indústria Comércio de Cereais Ltda.**

- 1) Há quanto tempo atua na empresa?
- 2) Qual o motivo para atuar na área?
- 3) Qual o motivo para acreditar na empresa?
- 4) Como incentiva os filhos para investir na carreira profissional da empresa?
- 5) Vem dando certo?
- 6) Qual a sua formação?
- 7) Porque acredita que os filhos devem se capacitar?
- 8) Qual seria o seu desejo referente ao seu filho e sua empresa?
- 9) Qual a importância de um planejamento formal para a sucessão? Por quê?
- 10) Há algum planejamento para a sucessão? Se não, como pretende? Se sim, qual?
- 11) Quais as principais dificuldades em passar o aprendizado concreto aos seus filhos?
- 12) Como vê o futuro da empresa?
- 13) Acredita que hoje eles estão preparados para dar continuidade na empresa?
- 14) Quais os planos futuros?

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas com os sucedidos da empresa Agromaza  
Indústria Comércio de Cereais Ltda.**

- 1) Pretende trabalhar na empresa?
- 2) O que está fazendo para aprimorar o seu conhecimento?
- 3) Já atua no local? Em qual setor?
- 4) Como se vê profissionalmente na empresa futuramente?
- 5) Ouve os sucessores? Definir um ensinamento passado por eles?
- 6) Nos imprevistos, sabe como se portar?
- 7) Caso a empresa fosse sucedida a você hoje, estaria preparado? Explique.
- 8) O que gostaria de fazer para se superar como o sucedido?
- 9) Qual a sua meta para os próximos cinco anos com visão na formação profissional?
- 10) Qual a sua meta para os próximos cinco anos com visão na empresa?