

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DIEGO RAULINO FAGUNDES**

**DESAFIOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE SOMBRIO – SC**

**CRICIÚMA**

**2017**

**DIEGO RAULINO FAGUNDES**

**DESAFIOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE SOMBRIO – SC**

Monografia apresentada para a banca examinadora para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora Profª Débora Volpato.

**CRICIÚMA**

**2017**

**DIEGO RAULINO FAGUNDES**

**DESAFIOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE SOMBRIO – SC**

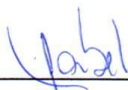
Monografia apresentada para a banca examinadora para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 03 de julho de 2017

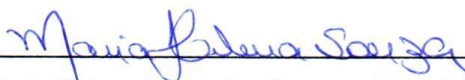
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Débora Volpato – Especialista – Orientadora – (UNESC)



Prof. Jucélia da Silva Abel – Mestre – (UNESC)



Prof. Maria Helena Souza dos Santos – Especialista – (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Primeiramente a Deus, pois sem Ele não conseguiria ter chegado aqui, dedico também aos meus pais Avelino e Maria Salete que a todo o momento estiveram ao meu lado, a minha noiva Jessimara, que em nenhum momento me deixou desistir dos meus sonhos, sempre me encorajou e me deu forças quando precisei, e a todos os meus familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço também a todos os meus familiares e amigos que me incentivaram de alguma forma, ou até mesmo aqueles que tiveram uma participação nessa jornada, em especial aos amigos que recebi de presente no dia-a-dia universitário e que acabaram fazendo parte da minha família também, que me proporcionaram vários momentos de alegrias e diversões, conselhos, repreensões, momentos quem sem duvida sentirei muita falta.

Sem dúvida não poderia esquecer a minha orientadora Débora Volpato, a qual sem dúvida desde o primeiro dia em que começou a me orientar foi muito prestativa e nunca se custou em me responder nem se quer uma pergunta sem sentido, só tenho a agradecer por tudo que me ajudou nessa fase, pelo apoio, por ter aceitado o convite, pela paciência, por ter acreditado em mim, pois a todo o momento que precisei de uma orientação ela se dispôs a ajudar sem hesitar em momento algum, tenho certeza que aprendi muito sendo orientando dela.

A todos mencionados acima, o meu eterno agradecimento.

**“Determinando tu algum negócio, ser-te-á firme, e a luz brilhará em teus caminhos”.**

**Jó 22-28**



## RESUMO

FAGUNDES, Diego Raulino. **Desafios no processo de sucessão familiar: estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de sombrio – SC**: 2017. 60 p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Uma empresa familiar possui assim como qualquer empresa a vontade de permanecer atuante no mercado. Para isso, existe a necessidade de passar pelo processo de sucessão. Neste processo os gestores passam a empresa para o sucessor e junto com ela os desafios a serem enfrentados pela organização neste processo. Desse modo este presente estudo teve como finalidade apresentar os desafios a serem enfrentados por uma empresa do ramo alimentício em seu primeiro processo de sucessão familiar. Os objetivos específicos foram: descrever a história da empresa, a constituição da família e dos familiares que fazem parte do quadro de colaboradores; apresentar o perfil do proprietário da empresa e do possível sucessor; identificar se existe um planejamento para a realização da sucessão na empresa; e apontar os desafios enfrentados pela empresa para o processo de sucessão. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso. Obteve-se como resultados que os atuais proprietários e o candidato para a vaga caminham lado a lado buscando o mesmo objetivo, trabalhar para que a empresa dê certo, e o atual sucessor está buscando cada vez mais se qualificar para estar preparado para assumir a empresa nesta nova fase que há de enfrentar, trazendo consigo várias melhorias a serem implantadas. Os colaboradores também deixaram claro que há varias melhorias a serem feitas na empresa e que estão dispostos a mudar juntamente com o sucessor para que a empresa se torne ainda melhor.

**Palavras-chave:** Sucessão familiar. Processo sucessório. Ramo alimentício.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Tempo de atuação na empresa.....	39
<b>Quadro 2:</b> Comparação entre sucedidos e sucessor.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES .....	<b>14</b>
<b>2.1.1 Histórico</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Conceito de empresas Familiares</b> .....	<b>15</b>
2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR .....	16
2.3 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	17
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
2.6 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	22
2.7 PROCESSO DECISÓRIO .....	24
2.8 LIDERANÇA.....	26
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO .....	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	31
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 ENTREVISTA COM OS GESTORES .....	33
4.2 ENTREVISTA COM O SUCESSOR .....	36
4.3 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES .....	38
<b>4.3.1 Escolaridade e Tempo de trabalho da empresa</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3.2 Motivação e Liderança</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3.3 Processo Sucessório</b> .....	<b>39</b>
4.4 Análise Geral dos Resultados.....	41

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser definida como familiar quando os laços familiares determinam a sucessão do poder, ou quando as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, ou até mesmo quando os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração. Faz parte da história da humanidade as famílias se unirem para seu próprio sustento. É um processo natural de defesa de um grupo de sobrevivência em relação às ameaças do ambiente externo nas quais essas empresas estão inseridas. (BORNHOLDT, 2004).

As empresas familiares podem apresentar diversas características, tanto em termos de porte, quanto ao seu faturamento, podendo ser empresas de grande, médio e pequeno porte. Essas empresas podem atuar também no segmento de negócio e explorar vários tipos e atividades, seja no comércio, na indústria ou na prestação de serviços (IBGC, 2011).

Segundo o SEBRAE (2005), no Brasil mais de 90% das empresas são familiares. Por isso, existem muitas dificuldades e desafios a serem enfrentadas em um processo sucessório, por isso é tão importante realizar um planejamento ou a descrição dos desafios a serem enfrentados para que um processo de sucessão familiar esteja de acordo com as necessidades da organização.

A empresa a ser estudada atua no mercado desde o ano 2000, onde começou na cidade de Santa Rosa do Sul, inicialmente somente com o proprietário e sua esposa. No começo era apenas um negócio para aumentar a renda da família, mas aos poucos o gestor começou a perceber que trabalhando com a venda de frangos e carnes assadas seria algo que poderia auxiliar no sustento de sua família.

Diante disso, o gestor percebeu que poderia investir no seu negócio mudando-o para outra cidade, em Sombrio no ano de 2002. De 2002 até os dias atuais a empresa vem crescendo cada vez mais. Hoje ela conta com um quadro de sete colaboradores, atuando em quatro locais estratégicos da cidade.

Assim sendo, o presente estudo possui como finalidade descrever os desafios a serem enfrentados no processo de sucessão familiar em uma empresa localizada no município de Sombrio – SC.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Empresas familiares têm como característica principal a presença do fundador para as tomadas de decisões, e quando surge a necessidade de passagem de comando, seja essa por aposentadoria do fundador, doença, ou promoção, a empresa entra em um processo de transição. Este período pode não ser problemático, o que depende da conscientização de que mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida. Esse momento pode ser crítico também, pois se o processo não for bem conduzido, ou se o sucessor não estiver preparado para assumir o cargo, pode levar a empresa a seu fim (JORDÃO, 2011).

Um bom planejamento visa à preparação adequada de seus sucessores, a administração de conflitos, e a descrição de desafios a serem enfrentados. Bornholdt (2004) complementa que a sucessão é um momento de transferência de poder. Pode se definir como um dos principais rituais de uma empresa, o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete em ciclos.

Desse modo, pode-se salientar que um dos maiores problemas de sobrevivência das empresas está ligado ao processo sucessório, e para que seja possível alcançar o êxito neste processo, é importante que o fundador possa passar alguns conhecimentos, experiências para o sucessor, levando a um conhecimento de todas as áreas da empresa, e de possíveis desafios a serem enfrentados.

A empresa objeto de estudo está no mercado desde 2000, situada na cidade de Santa Rosa do Sul. Atualmente está na cidade de Sombrio, em quatro pontos diferentes, com um total de sete colaboradores.

Diante destes pressupostos, tem-se a necessidade de entender a seguinte situação problema: quais os desafios enfrentados no processo sucessório de uma pequena empresa familiar localizada no município de Sombrio – SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar os desafios enfrentados no processo sucessório de uma pequena empresa familiar localizada no município de Sombrio – SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a história da empresa, a constituição da família e dos familiares que fazem parte do quadro de colaboradores;
- b) Apresentar o perfil do proprietário da empresa e do possível sucessor;
- c) Identificar existência de um planejamento para a sucessão na empresa;
- d) Apontar os desafios enfrentados pela empresa para o processo de sucessão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo possui como objetivo descrever os desafios que são enfrentados no processo sucessório de uma empresa familiar localizada no município de Sombrio – SC.

A sucessão familiar é um processo que existe desde sempre, e não é possível desenvolvê-lo em curto prazo, pois ocorre com o passar do tempo, e acaba combinando duas ou até três gerações diferentes. Planejar o processo sucessório é uma das decisões que mais geram conflitos na gestão familiar, pois envolvem aspectos como a escolha de um membro familiar com perfil capaz de sustentar a empresa e de uma visão empreendedora alinhada as exigências do mercado (BRANDÃO, 2015).

A empresa a ser estudada não possui ainda um planejamento sucessório, e é visto que é um processo muito importante a ser estudado e analisado dentro de uma empresa, pois a continuidade do negócio dependerá do próximo sucessor que assumir a empresa. Desse modo, é importante que seja feito um planejamento, identificando todos os desafios a serem enfrentados e a visão empreendedora que o futuro candidato deverá possuir.

Este estudo também é relevante para a Universidade, para auxiliar trabalhos futuros que tenham tema semelhante. O estudo ainda possui importância para o pesquisador, que se encontra neste processo sucessório e pretende permanecer na empresa. É importante complementar que a pesquisa se dará por

meio de observação participante, haja vista, conforme citado anteriormente, que o pesquisador é o próximo na linha de sucessão da empresa. Por fim, o estudo se apresenta viável, pois o pesquisador possui acesso aos gestores da empresa e possui disponibilidade de obter informações e opiniões para obter os resultados almejados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Por meio da fundamentação teórica é possível descrever uma visão histórica referente ao assunto a ser abordado. Com ela, podem-se observar as divergências nas observações dos diferentes escritores da literatura e as alterações de informações e argumentos em relação ao conteúdo no desenrolar do desenvolvimento (LONGARAY, 2003).

### **2.1 EMPRESAS FAMILIARES**

#### **2.1.1 Histórico**

Segundo Bornholdt (2005) uma empresa só pode ser considerada Familiar, se o controle financeiro pertence a uma família e/ou a seus herdeiros, ou se os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração. É visto também quando as crenças e os valores da organização identificam-se ou estão de acordo com a família, e quando atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam.

Conforme SEBRAE (2013), as condições de sobrevivência das empresas familiares correspondem a 75,6% entre as constituídas em 2007. Com base nesses dados, percebe-se que ainda há muito para ser feito para melhorar essas condições.

A expectativa é de que a longevidade das empresas familiares tende a crescer nos próximos anos, de modo que o número de empreendedores está cada vez maior. Dessa forma, os participantes das empresas familiares estão se preparando cada vez mais para enfrentar períodos de transição e acabam adotando modelos mais avançados de Governança Corporativa e familiar dentro das empresas, embora as pesquisas mostrem que boa parte dessas empresas acaba na primeira ou na segunda geração (BORNHOLDT, 2005).

Já no Brasil, as empresas passaram a existir com a chegada de imigrantes de diferentes países como italianos, portugueses, alemães, árabes, entre outros que além de trazer suas empresas para instalarem no Brasil, buscavam qualificá-las com suas ideias inovadoras (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAS, 2007).



As empresas familiares conseguiram se consolidar no Brasil, pois nessa época havia uma grande procura por insumos, ofertas de empregos e auxílio na economia do país, e dentre elas, uma grande parte era administrada e de propriedade de brasileiros (OLIVEIRA, 2006).

Grande parte dos proprietários e beneficiários das empresas familiares usa da boa posição da empresa para sua imagem pessoal, isso pelo fato da empresa ser uma herança já consolidada a uma família ou parentes.

O conceito de empresa familiar se origina normalmente com a segunda geração de dirigentes, ou quando o fundador pretende abrir os caminhos para eles entre seus colaboradores mais antigos, pois os futuros sucessores precisam criar princípios que justifiquem o modo como alcançaram o poder. Uma empresa familiar é aquela que a sucessão da diretoria está ligada e onde os valores institucionais da empresa se adequam ao nome da empresa ou com o seu fundador (LODI, 1986).

### **2.1.2 Conceito de empresas Familiares**

Leone (1992) define que para a empresa ser considerada familiar, além de possuir um membro da família no poder, deve ter sido fundada por antecessores desse membro. Destaca também que um dos elementos importantes dessa organização é a existência do desejo da sucessão para outro membro da família.

Nada garante que as empresas familiares tenham mais vantagens que as outras organizações. O que define é uma administração adequada, e que cada empresa se prepare para enfrentar um mercado de alta competitividade (BARRUECO, PERROTTI, LERNER, 2007).

As empresas familiares se apresentam de várias formas, com várias características, tanto se tratando de seu porte, quanto em relação ao seu faturamento e a criação de empregos diretos e indiretos, podendo consolidar grupos e conjuntos empresariais a empresas de grande, médio e pequeno ou micro portes (FONTES FILHO, LEAL 2011).

Essa também pode atuar em vários segmentos de negócios e sendo capaz de explorar outros tipos de atividades no comércio, na indústria e prestação de serviços. É visto uma multiplicidade de definições e conceitos sobre empresa familiar, sendo certo que nenhuma dessas definições é adotada uniformemente por todos os estudiosos deste tema no Brasil (FONTES FILHO, LEAL 2011).

Segundo Bornholdt (2005), em todas as atividades socioeconômicas encontram-se empresas familiares. Muitas famílias se destacam na segunda ou terceira geração ou até mesmo na quarta geração, onde desde antigamente a história da humanidade, grupos de familiares se uniam para administrar a vida familiar, sendo um processo de defesa natural para sua sobrevivência em relação ao ambiente externo em que estão inseridas. Considera-se uma empresa familiar as que possuem laços familiares em seu poder, quando valores e crenças se identificam com os da família, atitudes dos membros familiares se espalham na empresa, não interessando se nela atuam ou não.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

A cada sucessão da empresa, aumentam-se os interesses societário e econômico no qual o número de pessoas que estão no comando geralmente aumenta de forma gradativa, enquanto outras deixam de lado a liderança. As empresas familiares podem ser percebidas em três gerações. A primeira considerada como a “empresa de único dono”, são as empresas mais novas que ainda não tiveram nenhum processo sucessório e o fundador tem total comando sobre ela e é responsável por todas as tomadas de decisões. As empresas após o processo de sucessão só continuam tendo essa característica se a família possui apenas um herdeiro, ou pode decidir entre os seus somente um para herdar o patrimônio (ADACHI, 2006).

A segunda é conhecida como “irmãos-sócios”: essa é a geração em que são os primeiros sucessores da organização, e passa a ser controlada pelos sucessores da organização ou herdeiros, quando ela sai da administração do fundador. Essa geração, mesmo transformando a empresa com novas ideias e novos ideais, ainda estão ligados à figura do fundador (ADACHI, 2006).

A figura do fundador somente será perdida pela empresa a partir da terceira geração, que é pela ordem os netos do fundador. Nessa geração a empresa passa a ser administrada por parentes, o qual normalmente acarreta ainda mais o número de dirigentes e gestores para opinar nas decisões das empresas (ADACHI, 2006).

Já Doneley (1976) afirma que somente a partir da segunda geração a empresa deveria ser considerada familiar, significando que já ocorreu uma sucessão de familiares.

Em uma empresa é muito comum existir dúvidas quanto às relações familiares estarem auxiliando na gestão da empresa. Essa ligação é considerada como oportunidades, assim como o processo de sucessão ser garantido pela reputação da empresa (SPRUNGLY, 1979). No entanto, os problemas familiares podem influenciar de forma negativa a administração da empresa, até mesmo atrapalhar na convivência entre os familiares (LODI, 1986).

Barry (1978) descreve outro aspecto importante na característica das empresas familiares: os fundadores ou atuais proprietários da empresa inserem membros mais jovens nas empresas, possíveis sucessores, mas não respeitam e nem autorizam que esses colaborem na gestão de suas empresas.

### 2.3 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Um dos mais importantes momentos que os empreendimentos comerciais familiares passam, é quando ocorre a necessidade de se planejar a sucessão familiar. Esse momento pode trazer vários conflitos dentro da empresa e na estrutura familiar. Assim, é importante que os profissionais saibam observar e separar as questões familiares dos negócios, para não atingir a estrutura organizacional (SOUZA, 2001).

A função principal do proprietário de uma empresa no momento do planejamento da sucessão além de escolher o sucessor é definir e traçar as regras. Para o bom andamento da sucessão é preciso entender os sucessores que irão herdar por obrigação dos criadores da organização, e aqueles que vão por sua vontade (KIGNEL, 1993).

Bernhoeft (1989) afirma que os principais a serem influenciados no momento da sucessão são: o sucessor, pois terá responsabilidade pelo bom andamento da organização, além de compreender e administrar a mesma; a família, pois se sente insegura pelo fim dos afetos familiares por culpa da vontade pelo poder; a empresa que teme pela mudança de direção e os novos costumes da liderança; o mercado, que fica agitado com o medo da nova administração não ser

capaz e afetar outras áreas da empresa; e a comunidade, que teme pela falta de seus empregos e dos produtos oferecidos.

Scheffer (1995) complementa que percebendo os problemas que ocorrem, existem algumas ações preventivas que podem auxiliar no momento da sucessão, tais como: a preparação e capacitação do sucedido para o momento da sucessão; se necessário a profissionalização; a participação da família nesse processo entre outros fatores.

O profissional que for indicado para exercer o cargo de novo líder da empresa, deve estar capacitado, conhecer todo o funcionamento e principalmente demonstrar visão para análise de crescimento e bom desenvolvimento para a organização, sendo este um profissional contratado, ou um membro da família (KOPS, 2011).

Segundo Fontes Filho e Leal (2011), a sucessão deve ser considerada um processo e não um evento, planejado e preparado para as próximas gerações, por meio da criação de um cenário que englobe as possibilidades futuras e coletivamente articule o sonho de continuidade da organização.

Suceder não é fazer diferente, mas sim de um jeito que não deixe de lado os valores da família, não é ser igual, mas sim ter uma identidade própria. Um fato importante é que a sucessão seja baseada em fatos concretos, os quais não sejam apenas promessas ou questões baseadas em afetos familiares (FONTES FILHO e LEAL, 2011).

Os candidatos precisam ter o conhecimento e a capacidade necessária para darem continuidade e crescimento a empresa, sendo que uma forma de lidar com essas questões sem que ocorram conflitos é a criação de um comitê no qual envolva pessoas do meio externo e pessoas da família, afinal uma transição de poder ou liderança não envolve somente o sucedido ou os potenciais sucessores da família, mas também impacta emocionalmente, economicamente a família e muitas vezes a comunidade que está em seu entorno (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

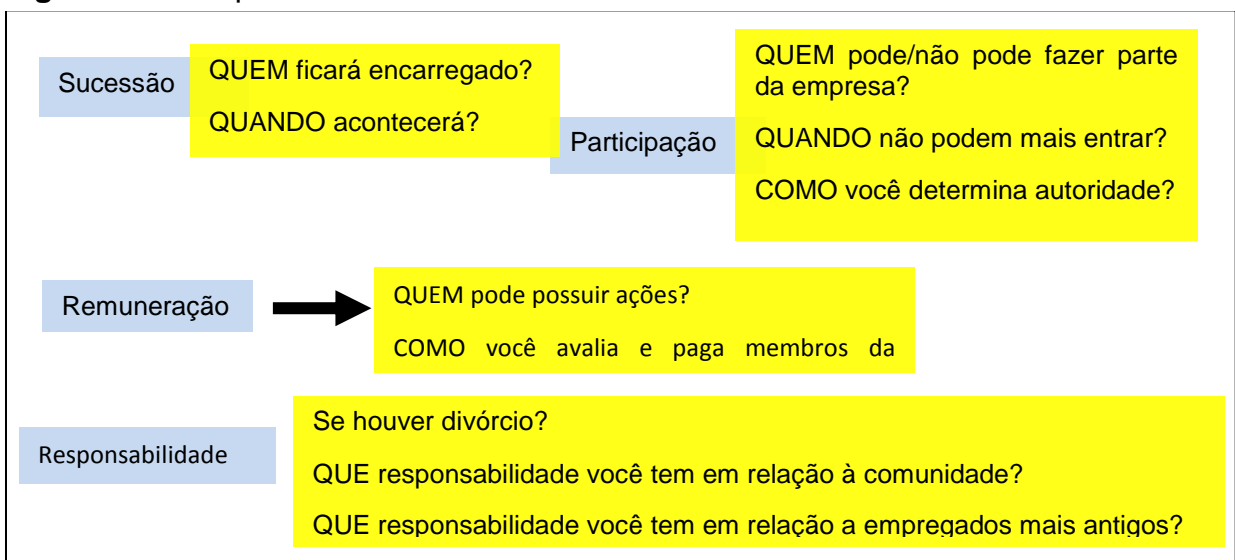
Quando se pergunta por que as empresas familiares fecham, encontram-se algumas respostas, tais como: a família não se encontrava preparada para compreender a empresa; as atitudes dos familiares referentes ao patrimônio da empresa foram de esbanjamento; o fundador empregou suas energias em função de obtenção de riquezas para consumo próprio e de sua família; não há alguém

preparado ou com capacidade dentre os familiares para assumir a empresa; a rivalidade entre os herdeiros; entre outras (LODI, 1994).

Toda crise sucessória está ligada a um conflito entre pai e filho, onde os problemas de planejamento e organização dentro da empresa, o filho deve saber desenvolver sua própria personalidade, seja próximo ou longe da figura paterna. O proprietário precisa perceber que seus problemas atrapalham a visão do sucessor quanto à necessidade de perceber seu poder absoluto, pois todo fundador é autocrata por definição, e em alguns momentos isso leva a uma barreira que impede o sucessor de ter essa posição (LODI, 1986).

A figura 1, a seguir, mostra as principais divergências decorrentes do período do planejamento, até a conclusão da sucessão.

**Figura 1** - Principais fontes de conflito na sucessão.



**Fonte:** Conforme Cohn (1991)

Um fato importante que deve ser discutido é o planejamento da distribuição da herança. Mesmo que um sucessor seja escolhido, isto não fará com que a empresa pertença somente a ele. Assim, este processo de distribuição de herança deverá ficar bem claro para todos os herdeiros. Desta forma, após a sucessão, deverá ser realizada uma avaliação da sucessão. Este momento será de consolidação do processo sucessório. Para isto, é necessário que se concentre atenção e esforços em observar o sucessor para que ele evolua da maneira mais adequada possível, sempre na busca dos resultados esperados (GONZALES et al, 2012).

Com este plano de sucessão, os conflitos entre os herdeiros poderão ser minimizados, visto que deverá haver um planejamento do processo sucessório e assim reuniões constantes entre eles, levará ao esclarecimento da situação da empresa de forma igual para todos (GONZALES et al, 2012).

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Dias (2003), há uma nova realidade dentro das organizações que demonstram que o termo cultura tem sido muito utilizado nos estudos que se tratam de cultura organizacional.

Marras (2016) afirma que é a cultura de uma empresa que pode definir o seu perfil e a forma de controle do comportamento de todos que a formam. Quando se trata de pessoas, é visto que cada uma possui uma personalidade e características que as diferencia das demais.

Dias (2003) afirma ainda que cultura é um sistema de valores e princípios e conceitos comuns que são compartilhadas dentro de uma organização relacionados a tomadas de decisão, que interagem com pessoas, produzindo normas de comportamentos que uma organização tem em comum.

Para Bornholdt (2005) a cultura organizacional de uma empresa familiar é formada na fundação da empresa, onde são construídos desde o início as suas crenças e valores, filosofia das práticas éticas, atos heróicos, e pela forma de linguagem e comunicação existente dentro da empresa.

Daft (2008) diz que a cultura dentro de uma empresa possui duas funções, adaptar os membros para que eles consigam ter um bom relacionamento entre si, e ajudar a organização a moldar-se de acordo com o meio em que está inserido. É a cultura que leva as organizações a terem um bom relacionamento diário de trabalho e de comunicação.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a cultura organizacional é definida por valores, atitudes e comportamentos que fazem com que a empresa transmita determinada imagem de como é composta sua dinâmica interna, apresentando o que pode ou não ser aceito dentro da empresa.

Empresas que possuem muitas divisões em sua estrutura nos quais seus colaboradores ficam isolados em suas salas e sem ter contato com o resto da organização, demonstra a imagem de uma organização fechada no qual não ocorre

interação entre as pessoas, criando subculturas dentro das empresas. As características físicas também fazem parte das peculiaridades que compõem a cultura das organizações (CERTO, 2003).

Morgan (1996) complementa que as empresas podem possuir também as subculturas que são as características que representam o modo no qual os grupos de dentro da empresa se relacionam, por exemplo, o setor financeiro pode ter um costume diário que o setor de produção não utiliza.

Uma organização pode passar a ter uma cultura fragmentada, quando a gestão desta empresa passa por varias mudanças ou quando ocorre a entrada de profissionais que antes estavam em outra empresa, pois cada um trabalha de um jeito diferente. Dessa forma esse conjunto de informações transforma a empresa em uma mistura de várias crenças e símbolos do que pode ou não ser realizado (MORGAN, 1996).

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Souza (1978) clima é um acontecimento que resulta das variáveis culturais, as preocupações de forma exagerada com equipamentos ou tecnologias levam a um clima desumano, a aceitação de elogios sem deixar de lado os princípios do trabalho, leva a um clima de harmonia.

O clima deve ser tratado como um elemento de combinação cultural. Ele é mais perceptível do que suas origens causais, e pode ser comparado com um perfume, que pode ser percebido por seu efeito sem nem ao menos conhecer seus ingredientes, embora em alguns momentos for possível identificar alguns deles (SOUZA, 1978).

Souza (1978) ainda cita que algumas organizações são ativas e eficientes, outras não estão muito preocupadas com o seu clima, algumas se preocupam com Capital Humano, outras não ligam para o bem estar de seus funcionários, deixando de lado uma ferramenta muito importante da gestão empresarial.

Davis (1992) afirma que Clima Organizacional é o que indica o grau de bem-estar de um colaborador dentro de uma empresa, isso em todos os setores, como RH, processo de comunicação, interação á missão da empresa,

reconhecimento e adaptação. O Clima Organizacional pode ser medido por meio do grau de bem-estar dos colaboradores de uma determinada empresa (LUZ, 2003).

Segundo Lacombe (2012) o ambiente organizacional está ligado à motivação, à fidelidade com a identificação da empresa, colaboração coletiva, disposição no trabalho, refletindo no grau de satisfação de todo pessoal com o ambiente interno da empresa, tratando dos relacionamentos interpessoais, de seus sentimentos e emoções, ligando tudo ao bem estar de todos os colaboradores. É através do clima organizacional que as empresas podem perceber a qualidade do ambiente de trabalho.

Se o clima organizacional é bom, as pessoas passam a ter um comportamento diferente, passam a se relacionar melhor com outras pessoas, compartilhando também seus conhecimentos, obtendo mais confiança, promovendo assim um clima de satisfação no seu ambiente de trabalho (LACOMBE, 2012).

Quando acontece o inverso, as pessoas tendem a fazer apenas o mínimo para somente se manterem na posição onde estão. Às vezes até mesmo fazendo o possível para que possam obter a demissão, trazendo assim para empresa um alto índice de rotatividade e absenteísmo, que são causas de um ambiente que possui um clima organizacional negativo (LACOMBE, 2012).

## 2.6 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional é um tema que tem sido amplamente estudado nos últimos anos, se tornando motivo de grandes estudos aprofundados, encontrando-se desde abordagens acadêmicas com fontes filosóficas e antropológicas, contendo também análises aprofundadas sobre o conceito de Mudança Organizacional (WOOD, 2000).

Em geral a maioria das empresas resiste a mudanças. Muitas vezes essa palavra é vista como uma ameaça, afinal muitos estão acostumados com sua zona de conforto, e a mudança acaba provocando um sentimento de insegurança, que leva alguns gestores a pensar que a mudança em um único ponto não causará impactos na amplitude da empresa (CARVALHO, 1999).

A mudança organizacional na década de 1970 estava ligada à transformação do alicerce da empresa, como os cargos, salários, funções, organogramas, entre outros. Com outras visões na década de 1980, a mudança não



poderia ser apenas na base da organização, mas também na cultura, nos valores, entre outros comportamentos, hábitos e costumes que poderiam propiciar um melhor resultado para empresa (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994).

Rosa (1991) afirma que a melhor definição para mudança organizacional é a alteração na estrutura da empresa. E elas podem ser notadas de forma funcional, que se trata do comportamento do ser humano e suas atitudes perante a organização, e a mudança estrutural que se baseia na organização e sua respectiva estrutura.

As organizações têm enfrentado um ambiente cada vez mais dinâmico e que está em constante mudança. Isso exige que essas empresas se ajustem a essas novas condições que o mercado está para atualizar-se constantemente. Um exemplo disso são as políticas de recursos humanos, os quais tiveram que se modificar para conseguir atrair e manter a mão de obra. As empresas têm investido muito dinheiro em treinamentos para melhorias das habilidades de seus funcionários (ROBBINS, 2002).

As organizações se obrigaram a se tornarem mais maleáveis, juntamente com isso seus funcionários também se tornaram, pois muitos trabalhos vêm sendo planejados várias vezes, de uma forma na qual os funcionários não ficam mais limitados a tarefas rotineiras e sim participarem de equipes de trabalhos, onde os membros dessas equipes são capazes de participar ativamente das definições do grupo e desempenhar diversas funções (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) ainda afirma que existem organizações que tratam as mudanças ocorridas em suas empresas como eventos acidentais. Porém, é necessário preocupar-se com mudanças de atividades que sejam significativas, as quais sejam intencionadas ou dirigidas ou planejadas para obtenção de resultados.

A mudança planejada é aquela que busca a capacidade de melhorias para organização se adaptar a mudanças em seu ambiente, e busca mudar o comportamento de seus funcionários. Para que uma organização permaneça no mercado, ela precisa responder às mudanças do ambiente em que está inserida, precisa estar preparada pra quando seus concorrentes lançam novos produtos e serviços, ou leis, ou outras mudanças ambientais.

Quando esse tipo de mudança acontece, a empresa precisa estar preparada para se adequar a esse novo cenário. Programa para autonomia dos

funcionários, adesão de trabalhos em equipes, entre outros, são exemplos de atividades de mudanças planejadas (ROBBINS, 2002).

## 2.7 PROCESSO DECISÓRIO

De acordo com Burgi, Brautigam e URS (1993, p. 55) para perceber qual é a fase ideal para ocorrer o processo de sucessão de uma empresa familiar, pode-se observar alguns indicadores determinantes como: “fatalidades como crises financeiras, transtornos fiscais, desentendimento jurídico, a mentalidade do sucessor, a disponibilidade da organização e os empecilhos dos colaboradores”. Porém nem sempre esse processo ocorre no período certo. Algumas vezes a sucessão acaba ocorrendo por doença ou óbito do atual proprietário, e seu sucessor terá que assumir e liderar a empresa mesmo sem preparação ou mesmo não estando no momento certo.

As pesquisas mostram que os proprietários das empresas e seus sucessores não pensam nem planejam antecipadamente para fazer a sucessão, e que a maneira mais correta de treinar o sucessor seria levá-lo a ter conhecimento de todos os setores da organização (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Segundo Bazerman (2004) o processo decisório pode ser dividido em seis etapas:

- Definição do problema;
- Identificação dos Critérios;
- Ponderar os critérios;
- Gerar alternativas;
- Classificar cada alternativa segundo cada critério;
- Identificar a solução ótima;

Segundo Peruchi e Oliveira (2004), no processo decisório o maior benefício encontrado é o tempo, pois em um breve período seria correto para que o sucedido consiga escolher e analisar os possíveis sucessores, treinando-os, e observando qual seria o mais adequado para o cargo e o que se encaixaria melhor a cultura da empresa.

Ao considerar-se o tema: tomada de decisão, o mesmo não se refere apenas à ação principal da escolha das alternativas, mas se trata de todo o

processo. A decisão pode ser compreendida em três principais fases que são: perceber o momento certo para a tomada de decisão, apontar os possíveis caminhos de ação e selecionar o melhor entre eles. Essas três atividades variam muito de acordo com o tipo de organização e de um empreendedor a outro (SIMON, 1963).

Alguns passam a maior parte de seu tempo se preocupando com o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando encontrar novas condições que exijam novas ações. A maior e mais importante capacidade de um executivo é a sua aptidão em decidir. O trabalho de um executivo não compreende somente tomar suas próprias decisões, mas dirigir sua organização para que todos também tomem as mesmas de forma bem sucedida (SIMON, 1963).

Conforme Abramczuk (2009), o processo de decisão pode ser definido como um momento de observação das ações que ocorrem em um determinado instante percebendo a necessidade de agir, e o momento em que se define a necessidade de tomar uma atitude sendo essa no momento certo em que se escolhe uma linha de ação. Quando o espaço de tempo entre a visualização da necessidade de agir e ação é excessivamente curto, até mesmo invisível essa ação é denominada impulsiva.

Essas ações impulsivas que são bem sucedidas de um médico, piloto de corridas, ou de um jogador de futebol, são resultado de uma tomada de decisão baseada em conhecimento, experiência, regras e perspicácia. Já na linguagem geral, considera-se uma ação impulsiva, sendo denominado a que leva a consequências que não são as ideias para a organização (ABRAMCZUK, 2009).

A percepção de um processo decisório se direciona a um modelo e ordenação única e rígida criticada em muitos momentos, mas é um modelo que procura atender as exigências, baseado nas decisões de uma organização, esse modelo é constituído em três fases que são: a) Identificação; b) desenvolvimento; c) seleção (ABRAMCZUK, 2009).

Organizações que ao longo do tempo dedicam seu tempo à reflexões e análises antes de quaisquer tomada de decisões, são organizações prudentes. Contudo, mesmo com toda essa cautela, não significa que as decisões não irão levar a consequências desastrosas, pois os desastres acontecem por causas que não foram percebidas e levadas em consideração no processo de decisão ou na presença de elementos que causaram viés nas decisões (ABRAMCZUK, 2009).

## 2.8 LIDERANÇA

Segundo Davis e Newstrom (1992) desde o princípio dos tempos já se fala em liderança. Os primeiros estudos descreviam os líderes de uma forma diferente, uns pela altura, força e atratividade, outros pela inteligência, ambição e agressividade. Com o passar do tempo esse contexto mudou. Define-se um líder pelo seu comportamento no exercício de liderança.

Alguns autores definem que liderar é promover a motivação das pessoas a realizarem seu trabalho com satisfação para que possam alcançar os objetivos. Sem um líder em uma organização não funcionaria entre pessoas e máquinas (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

A busca em conhecer o que caracteriza a conduta de um líder vem de épocas passadas, onde já se buscavam entender como alguém conseguia chegar a uma posição de importância. Isso sempre causou preocupação, onde todos sempre buscavam ser ótimos líderes. Se referindo há décadas mais próximas, principalmente a partir do período pós-guerra e seus efeitos, o homem se viu em uma situação na qual deveria formar líderes mais eficazes, os quais deveriam mudar as situações nas quais precisavam utilizar ao máximo todo potencial dos seus colaboradores, de uma forma que mudassem a forma de trabalhar e os ambientes nos quais esses colaboradores se encontravam (DAVIS E NEWSTROM, 1992).

O mundo é marcado por um processo de globalização das economias mundiais, e pelo constante desafio e necessidade de mudanças e pela era digital que se espalha e evolui cada vez mais. É visto ainda de forma mais clara a necessidade de lideranças que sejam capazes de sinalizar novas direções a serem seguidas dentro das organizações, e líderes que possam lidar com os problemas humanos dentro das organizações (BERGAMINI, 2002).

Outrora se acreditava que líderes não eram pessoas que se adequam aos seus cargos de autoridades, mas sim aqueles que já possuíam jeito para exercer esse poder, mas com o passar do tempo perceberam que esse jeito poderia ser adquirido ao longo dos anos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Liderança pode ser definida como a capacidade de motivar um determinado grupo em direção aos objetivos que desejam alcançar. Essa influência pode se originar formalmente, vindo de um alto cargo, ou por meio de uma pessoa

que assumiu a posição de liderança apenas em função do cargo que ocupa. A capacidade de influenciar é importante, de modo que os líderes possam surgir no interior de um grupo de forma natural ou por indicação formal (ROBBINS, 2002).

Conforme Bateman e Snell (2006), liderar é ser alguém que influencia os outros a atingir suas metas, quanto mais seguidores, maior a influência sobre esses, quanto mais exitoso na conclusão de metas importantes, mais vista será a liderança. Um bom líder deve olhar para frente e clarear direções nas quais pretende conduzir a organização e até mesmo o seu setor.

Os seguidores eficazes se diferenciam dos ineficazes, por seu comprometimento e vigor com a organização, pessoas ou produtos, e não buscando seus próprios interesses. Esses indivíduos possuem habilidades que para a organização são importantes, e seu desempenho é maior do que o exigido. Não se importam com a glória de seus feitos, pois sabem que suas colaborações para a empresa são valiosas, e enquanto desempenham suas atribuições, eles observam seus líderes para um dia desempenharem seu próprio papel de liderança (BATEMAN; SNELL, 2006).

O poder se refere à influência que alguém tem de influenciar o comportamento de outro alguém, é uma capacidade ou um potencial, no qual algumas pessoas podem ter poder, mas não conseguir utilizá-lo. Quando se fala em poder, pode-se associar a uma questão de dependência. Poder e liderança se diferenciam em seus objetivos. O poder não solicita coerência dos mesmos, a relação se dá apenas pela subordinação existente dentro da instituição (ROBBINS, 2002).

Já a liderança por sua vez solicita alguma ligação entre os objetivos da liderança com os que estão sendo liderados. Quando se fala de liderança enfatiza-se consideravelmente a questão do estilo de liderança, buscando respostas para as perguntas quanto a como um líder deve incentivar seus funcionários ou quanto deve ser compartilhado aos funcionários sobre o processo de decisão. Já referente ao poder, algumas pesquisas tem se dedicado a uma área dedicada a estratégias de submissão, indo além do indivíduo, pois pode ser exercido também com a intenção de controlar grupos ou indivíduos (ROBBINS, 2002).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste presente capítulo é realizada a contextualização e definição dos temas os quais serão abordados referentes ao procedimento metodológico. Assim, aborda-se o delineamento da pesquisa, definição de área e/ou população-alvo, plano de coleta de dados, plano de análise de dados, cronograma e orçamento da pesquisa.

Michel (2015) define que uma pesquisa pode ser definida como uma forma de se buscar respostas para determinadas necessidades e indecisões, sendo uma busca da real prova em uma pesquisa ou em obtenção de conhecimento. A metodologia científica pode ser demonstrada de várias formas, como projetos de pesquisas, relatórios científicos entre outros, se fazendo presente também em várias outras formas de escritas, elaborações e formatações.

Metodologia é o caminho a ser percorrido em busca de conhecimento, em um sentido mais amplo, o método é uma ordem que deve ser definida para os processos diferentes que são necessários para alcançar o resultado desejado (ANDRADE, 2007).

Marconi (2010) afirma que método é um caminho que deve ser traçado para seguir, encontrando os erros e dando auxílio para as decisões do pesquisador. Dessa forma, o método é um conjunto de ações ordenadas que com maior determinação e controle permita alcançar o seu propósito.

Essa é a fase em que são realizados os procedimentos como, o projeto da pesquisa, a descrição e a realização. Nesse procedimento é preciso definir todas as técnicas que foram utilizadas na pesquisa, sendo necessário o esclarecimento do instrumento utilizado para coleta de dados e as informações da abordagem (LIMA; MIOTO, 2007).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Marconi (2010), pesquisa se define por um processo formal que aborda uma técnica com um pensamento reflexivo, o qual solicita uma abordagem científica promovendo um descobrimento do caminho que leva a realidade, ou até mesmo as verdades parciais.

Pesquisa é o exercício básico da ciência, é uma descoberta da realidade, ela é a transmissão do conhecimento, sendo a própria geração do conhecimento. A pesquisa científica percorre o mundo físico, procurando estudar a constituição das coisas para assim entendê-las de forma melhor em suas convicções e funcionalidades (MICHEL, 2015).

Com isso, descreve os acontecimentos do mundo real sem a intervenção do pesquisador, e explica o mundo descrevendo seus acontecimentos, investigando-os, examinando-os e descobrindo suas causas (MICHEL, 2015).

A pesquisa sempre tem seu ponto de partida de um determinado problema, o qual possui uma interrogação a ser respondida. Dessa forma ela irá descrever e responder as necessidades de certo problema ou acontecimento. Toda pesquisa precisa se basear em determinada teoria, a qual vai servir como primeiro passo para encaminhar a investigação de forma bem sucedida (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A parte teórica é uma ferramenta da ciência, utilizada para conceituação dos tipos de dados a serem analisados. Para essa teoria ser válida, ela deve se apoiar em acontecimentos examinados e comprovados, resultantes da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A pesquisa, todavia não é a única forma de alcance de descobertas e conhecimentos. Existem outros meios que levam a dispensar a utilização dos processos científicos, apesar de que mesmo válidos, não podem ser colocados como tarefas de pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Dois desses meios são até bastante recomendados, que são a consulta documental e a consulta bibliográfica própria ou a de documentos. Essa busca por informações não se considera uma pesquisa, pois nela envolvem soluções e problemas relevantes, os quais dispensam a aplicação de rigorosos processos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa descritiva tem o intuito de caracterizar os aspectos de determinada população ou acontecimento, ou até mesmo estabelecer as relações entre as variáveis. Envolvendo nela o uso de questionários, e observação sistemática, seguindo o uso de técnicas já padronizadas para coleta de dados (PINHEIRO, 2010).

A pesquisa descritiva também pode ser definida como uma forma de descrever determinadas situações, acontecimentos e atos. De outra forma, é o modo

de manifestação de determinado fenômeno. Descrever pode ser definido como uma forma de coleta de dados, desse modo, promove-se uma série de perguntas ou questões e adquirem-se as informações sobre cada uma, para depois disso ocorrer a descrição da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Diante dos pressupostos citados, a pesquisa em questão se caracteriza como pesquisa descritiva.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar do ramo alimentício localizada no município do Sombrio – SC. A empresa foi fundada no ano de 2000 e possui um único proprietário e sua esposa, e é administrada por eles e seu filho. Essa organização é composta por sete funcionários, onde todos desempenham as mesmas funções.

A pesquisa foi realizada *in loco*, por meio de um estudo de caso com observação participante, onde foi aplicada uma entrevista semiestruturada com todos os gestores e colaboradores, conforme apêndices. Assim, define-se a população como censo.

De acordo com Malhotra (2006) o censo pode ser definido como um envolvimento de inúmeros elementos de uma população, ou de um objeto de estudo, onde os parâmetros dessa população podem ser calculados de diferentes formas após a enumeração do censo.

Já o estudo de caso se define como uma unidade básica de pesquisa a qual pode se tratar de um indivíduo, casal, um grupo ou de um objeto, um local. Pode ser tanto qualitativo como quantitativo, podendo ser também misto. Os estudos de caso normalmente são realizados de acordo com o ponto de vista, sendo de qualquer modelo, podendo ser somente experimental ou não-experimental transversal (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

E a observação participante se trata do momento em que o observador deixa se envolver com o objeto da pesquisa e passa a fazer parte dela (CERVO; BERVIAN, 2002).



### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), são diversos os procedimentos utilizados para realização da coleta de dados, que podem variar de acordo com o tipo de investigação ou das circunstâncias. De forma geral, as técnicas de pesquisas são: coleta documental; observação; questionários; roteiros de entrevistas, formulários dentre outros.

Define-se a coleta de dados como uma função muito importante na pesquisa, a qual abrange vários passos, como a preparação do instrumento de coleta, a delimitação da população a ser abordada, o planejamento da coleta, e os tipos de dados na coleta. Existem várias formas utilizadas para a coleta de dados, essas possuindo suas vantagens e desvantagens. Quando o pesquisador for decidir qual forma utilizar, ele deverá levar em conta a que trará os resultados almejados, levando em consideração e respeitando os objetivos da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Assim, a coleta de dados foi realizada *in loco* por meio de entrevistas semiestruturadas com todos os colaboradores da empresa.

A entrevista se trata do alcance das informações de alguém que foi entrevistado, sobre o determinado assunto ou problema que o pesquisador propor na entrevista. Essa entrevista pode ser padronizada ou estruturada, a qual já possui um roteiro já preparado, ou entrevista não estruturada, que não exige um padrão ou roteiro a ser seguido, podendo se aprofundar em questões específicas (PINHEIRO, 2010).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Michel (2015) define o plano de análise de dados como sendo o relato ou crítica e até mesmo a interpretação dos dados da pesquisa, a qual verifica se os assuntos relatados no trabalho se adequa na vida real. É uma parte do trabalho reservada para relatar os dados da pesquisa que foi realizada, e a análise crítica e interpretação desses dados que foram alcançados.

A pesquisa qualitativa tem como principal preocupação descrever, compreender e interpretar os fatos ao invés de mensurá-los. Algumas das principais características da pesquisa qualitativa são as descrições das pessoas, de eventos,

incluindo também registros de relatos. Esse tipo de pesquisa exige do pesquisador habilidades, dedicação, perseverança, determinação. Caso isso não ocorra, pode haver um grande risco de a coleta de dados acabarem com uma mistura de informações confusas e insignificantes (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Diante disso e das definições, a análise qualitativa foi escolhida para a análise dos dados.

Essa interpretação qualitativa pode favorecer a empresa para identificar de forma antecipada os desafios que serão enfrentados no processo de sucessão, como também as melhorias a serem implementadas pelo futuro sucessor, como também identificar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de sucessão.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os resultados foram obtidos em uma empresa familiar do ramo alimentício localizada da cidade Sombrio, a qual possui cerca sete colaboradores e atua no mercado a mais de quinze anos.

A pesquisa foi realizada nos dias 14 e 15 de março de 2017 *in loco*. A pesquisa dividiu-se em três partes: primeiramente foi realizada a entrevista com os gestores; posteriormente, com o sucessor e por último com os colaboradores da empresa, conforme segue:

### 4.1 ENTREVISTA COM OS GESTORES

A entrevista foi realizada primeiramente com os fundadores da empresa. Eles estão denominados como E1 e E2. Os fundadores são casados e trabalham na empresa juntamente com o seu filho na direção da empresa.

De acordo com os fundadores, a empresa começou no ano de 2000, com o motivo maior de ajudar financeiramente a família, diferentemente de um bar que os fundadores tinham na época. Como o negócio não estava alcançando os resultados almejados, os fundadores decidiram experimentar o negócio oferecido por um amigo. Assim, foi adquirido seu primeiro equipamento dando um grande passo para o ramo alimentício, o que mudou totalmente suas vidas, pois atualmente, após dezessete anos a empresa conta com um quadro de oito funcionários e está localizada em quatro pontos estratégicos da cidade a qual residem atualmente, e a cada dia que passa a empresa vem crescendo, cada vez com novas ideias e buscando o que sempre prezou que é agradar e oferecer o que há de melhor a todos os seus clientes.

Quando questionados sobre o tempo em que a empresa está no mercado e quais os princípios e valores da empresa, ambos os entrevistados responderam que a empresa esta há dezessete anos no mercado, e referente aos princípios e valores o E1 respondeu que são honestidade, credibilidade, fé e amor ao trabalho. Já o E2 completou dizendo que “é a honestidade com os clientes, sinceridade, atendimento de qualidade, Deus a frente de tudo, amor, fé e união”.

Quando questionados sobre os maiores desafios enfrentados o E1 respondeu que até então tem sido os seus concorrentes. Já o E2 respondeu que além dos concorrentes existem também os desafios de lidar com o preço alto das mercadorias como também a dificuldade de montar um quadro de funcionários.

No que se trata de quem toma as principais decisões na empresa, e se existe alguma consulta prévia com alguém, ou se a decisão é tomada somente por uma pessoa, os dois entrevistados responderam que os responsáveis por tomar as decisões são os próprios gestores, e em alguns momentos consultam seu filho.

No que se refere ao processo de sucessão, ambos responderam que sua empresa está passando por um processo de sucessão onde já estão planejando cada detalhe, e estão esperando o momento certo para permitirem ao futuro sucessor que assuma a empresa.

Segundo Oliveira (1999), o planejamento da sucessão familiar deve ser realizado de forma sistematizada, respeitando algumas fases como: identificar os resultados a serem alcançados pela empresa, estabelecer o perfil básico do candidato à vaga, promover um debate, escolher o sucessor e implantar a avaliação da sucessão.

É importante que antes que seja feito o processo sucessório haja um planejamento do mesmo, iniciando o mais cedo possível, discutindo o melhor que puder sobre os objetivos, ter uma perspectiva de curto, médio e longo prazo, estabelecendo os objetivos da organização, oficializar um projeto para o processo de sucessão, discutir um modelo de administração para empresa e planejar a divisão da herança (OLIVEIRA, 1999).

Quando questionados sobre o perfil do futuro sucessor, o E1 respondeu que “o futuro sucessor precisa ter vontade de trabalhar, ser responsável, inovador e saber administrar a empresa de forma sistêmica”. Já o E2 respondeu que esse “precisa pensar alto, e não hesitar em mudar se for necessário”.

Quando questionados sobre o interesse do sucessor em conhecer a empresa como um todo para futuramente administrá-la, ambos os entrevistados responderam que o mesmo possui sim esse interesse.

No que se diz respeito aos requisitos exigidos pela empresa para o futuro sucessor, ambos os entrevistados responderam que são: “responsabilidade, honestidade, compromisso para com os clientes, e amor ao trabalho que desempenhar”.

Sobre os desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor, o E1 respondeu que “é continuar fazendo o que os atuais gestores fazem e fazer a empresa se manter e dar certo”. O E2 completou que “são vários os desafios, responsabilidades e decisões importantes a serem tomadas diariamente”.

Entende-se que em meio aos desafios enfrentados em empresas familiares no processo de sucessão encontram-se planejamento para o período, a preparação do sucessor ou candidato a vaga para que obtenha capacidade de conduzir a empresa ante os desafios enfrentados. Ainda que o sucessor seja um membro da familiar, ele precisa estar principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa. Desse modo, o processo sucessório só irá acontecer quando o sucedido se dispuser a transferir sua capacidade e o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

Bernhoeft (1987) complementa que pode se identificar que um dos maiores desafios que também pode ser encontrado no processo de sucessão familiar é o sucedido entender que o seu sucessor não é ou será sua cópia, ou seja, não exercerá suas atividades e da mesma forma, e que também não administrará da mesma forma que foi administrada anteriormente.

Ao questionar o E2 sobre se a família é considerada um critério de decisão e em quais ocasiões, o entrevistado respondeu que “às vezes sim, dependendo da ocasião, como a mudança de funcionários, que é um momento em que se pede opinião para os membros da família”. Já o E1 respondeu que “quando se decide aumentar as vendas ou quando se quer alterar algo importante na empresa”.

Quando questionados sobre se os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa, ambos os entrevistados responderam que não, e quando questionados sobre os valores passados para o seu filho que está presente na empresa, o E1 respondeu que “os valores passados são: honestidade, responsabilidade, sendo um bom administrador”. O E2 disse que “os valores são em primeiramente colocar Deus acima de todas as coisas, respeitando os clientes, com integridade, e responsabilidade”.

Valores são os motivos que mantêm uma empresa unida, consolidando as relações entre os membros familiares sobressaindo às diferenças de cada um. É visto que a religiosidade é um dos valores que se fazem presentes frequentemente nas empresas familiares, já se constatou que as empresas que conseguem chegar a

quarta geração normalmente são religiosas. Os valores das famílias em geral se associam com pessoas, trabalho e dinheiro, como também tradição e disponibilidade para adequar-se a novas ideias (LODI, 1994).

Segundo Alvares (2003), cada indivíduo familiar possui seus interesses e motivações, e isso não depende de a empresa ser familiar, unida por laços. Desse modo, é necessário que os membros familiares entrem em um acordo na administração da empresa.

No momento em que foram questionados sobre a quantidade de colaboradores, ambos os entrevistados responderam que a empresa possui oito colaboradores. Questionados também sobre quantos desses colaboradores são membros da família, ambos responderam que são três.

A respeito da relação entre os membros da família na empresa e se há conflitos no relacionamento da empresa e da família, o E1 respondeu que a relação é boa, mas que às vezes existem alguns conflitos. Já o E2 disse que o relacionamento é ótimo e que conflitos podem acontecer, pois em alguns momentos as ideias não se combinam.

## 4.2 ENTREVISTA COM O SUCESSOR

A segunda parte trata-se da entrevista feita com o possível sucessor, que é o filho dos proprietários da empresa em estudo.

Quando questionado sobre a história da empresa o sucedido respondeu que a “empresa se iniciou em meados do ano 2000, onde os atuais proprietários trabalhavam outro ramo de negócio, que era um bar, em certo dia um amigo lhes ofereceu uma oportunidade de ampliar a renda da família, o atual proprietário da empresa sem pensar duas vezes aceitou, hoje a empresa conta com vários pontos estratégicos na cidade onde reside, contando também com cerca de sete funcionários, e com uma grande gama de clientes”.

A respeito dos princípios e valores da empresa ele respondeu que são “Amor, dedicação, fé, responsabilidade e comprometimento”.

No que se refere aos desafios enfrentados pela empresa até hoje, ele afirmou que “Sem dúvida os maiores desafios enfrentados são a concorrência, e o alto custo da matéria prima”.

Ao ser questionado sobre quem toma as principais decisões na empresa e se existe alguma consulta prévia, o entrevistado respondeu que as principais decisões são tomadas pelos proprietários da empresa, que são seus pais e que em algumas ocasiões estes consultam seus filhos antes de tomar determinadas decisões.

No que se refere a se a família é considerada um critério de decisão, o sucessor respondeu que “A família não é considerada um critério de decisão na empresa”.

Quando questionado sobre se os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa e alguns valores passados de seus pais, ele respondeu que em algumas ocasiões os valores éticos até conflitam com os dilemas vivenciados dentro da empresa, mas que é raro isso acontecer. Completou também que os valores passados por seus pais são muitos como “Responsabilidade, comprometimento, colocar Deus em primeiro lugar sempre, dedicação e amor ao trabalho”.

No que se refere aos familiares e quantos deles exercem algum cargo na empresa, o entrevistado respondeu que “Quatro familiares desempenham atividades na empresa até o momento”.

No que se trata da relação entre os membros da família na empresa, e se há conflitos no relacionamento da empresa e da família o sucessor respondeu que “A relação é boa, porém existem em alguns momentos em que conflitos existem, por ser familiares que estão trabalhando juntos, em algumas ocasiões existem alguns desentendimentos normais, mas que no final se resolvem”.

Quando questionado sobre a empresa estar passando por algum processo de sucessão familiar, o entrevistado respondeu que a empresa está passando por um lento processo de sucessão que está acontecendo aos poucos. Ao ser questionado também se existe um planejamento para a sucessão familiar ele completou que “Sim, existe um planejamento em longo prazo, que está sendo trabalhado pouco a pouco”.

Quando questionado sobre o seu projeto para aplicação do processo sucessório, ele respondeu que “O projeto seria a preparação adequada do futuro sucessor e os colaboradores para que passem por esse processo, deixando também a empresa em ótimo estado para que não exista tanta dificuldade”.

Ao ser questionado sobre qual acredita ser o maior desafio neste processo de sucessão, o sucessor respondeu que existiram vários desafios, mas destacou entre eles que “O maior desafio será preencher a vaga dos atuais proprietários, desenvolver todas as atividades que eles fazem e conquistar a confiança por completo deles, e dos colaboradores, e sem dúvida manter a empresa nos trilhos e melhorar ainda mais a estrutura”.

Se tratando de qual perfil a empresa espera para o sucessor, o candidato a vaga respondeu que a empresa espera um perfil arrojado, completando que “Seja alguém que não tenha preguiça de trabalhar, e que está disposto a fazer o que for preciso para a empresa continuar dando certo, alguém inovador, atencioso, responsável, dedicado entre outras qualidades”.

Ao ser questionado sobre ser capaz de preencher a vaga de sucessor da empresa, o mesmo respondeu que “Sim, estou me preparando a um bom tempo, e me acho capaz sim, pois estou a par de todas as atividades desenvolvidas na empresa, tenho também um ótimo relacionamento com os atuais colaboradores, e procuro sempre me dedicar mais e mais, deixando claro aos proprietários que sou o candidato correto á vaga”.

Questionado também sobre quais desafios irá encontrar durante este processo, ele completou que “Acredita que haverá vários desafios, entre eles muita resistência a mudança da parte dos atuais proprietários, pois várias melhorias podem ser implantadas na organização, tecnologias, e como eles são pessoas mais conservadoras, acredito que esse será um dos desafios a serem enfrentados, como também a responsabilidade de assumir todas as atividades antes desenvolvidas pelos proprietários, manter a empresa no rumo certo também será um grande desafio pois em meio a tantos concorrentes e problemas, inflações e tudo mais que acontecem no mercado, manter uma empresa aberta no estado que se encontra o nosso país sempre é um desafio”.

#### 4.3 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

A terceira parte se refere a entrevista com os colaboradores da empresa. Está dividida em três partes: escolaridade e tempo de trabalho; liderança da empresa na visão dos colaboradores e o andamento do processo sucessório.



#### 4.3.1 Escolaridade e Tempo de trabalho da empresa

No que concerne o tempo de trabalho da empresa e a escolaridade, os colaboradores possuem tempo variado dentro da empresa, conforme segue:

**Quadro 1:** Tempo de atuação na empresa

Colaborador	Escolaridade	Tempo na atuação na empresa
C1	Cursando Ensino Superior	Um ano e meio
C2	Cursando Ensino Médio	Um ano e três meses
C3	Ensino Médio Completo	Sete meses
C4	Ensino Médio Completo	Três semanas
C5	Ensino Fundamental Incompleto	Três meses
C6	Ensino Médio Completo	Dez anos

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2017)

#### 4.3.2 Motivação e Liderança

Quando questionados sobre se sentirem motivados trabalhando na empresa, todos os entrevistados responderam que sim.

No que se refere às tomadas de decisões na empresa serem centralizadas ou descentralizadas todos os colaboradores responderam que as decisões são centralizadas.

Ao serem questionados a respeito de como é a liderança na empresa, se é orientada para a tarefa ou para as pessoas, o E1 respondeu que é orientada para os dois e os demais responderam que são para as pessoas.

O líder quando orientado para as tarefas, encontra sua atenção total voltada para as atividades dos colaboradores, os quais exemplificam os procedimentos e são de forma extrema preocupados com o bom desempenho das atividades. Já a liderança voltada para o colaborador, é o tipo de líder que se interessa em desenvolver equipes de trabalhos coerentes, e garante o bem-estar dos colaboradores (GRIFFIN, 2007).

#### 4.3.3 Processo Sucessório

Quando questionados sobre saberem o que é um processo sucessório, os entrevistados E1, E5 e E6 responderam que não sabem. Os demais entrevistados

responderam que sabem o que é um processo sucessório e a maioria complementou que esse processo está acontecendo com rapidez.

No momento que foram questionados sobre como veem a transição do atual proprietário para o novo sucessor, os entrevistados responderam que está acontecendo de forma tranquila e que o futuro sucessor está pronto para assumir a empresa.

No que se refere às mudanças que serão necessárias nessa nova fase da empresa, para o E1 a empresa não necessitará de mudanças, pois está no rumo certo. Já o E2 a empresa diz que precisará melhorar o atendimento e a comunicação. O E3 ressaltou a importância de contratar dois ou mais funcionários para suprirem a vaga dos donos que irão se aposentar da empresa. O E4 deixou claro que caberá ao futuro sucessor detectar quais mudanças serão necessárias para empresa. Já o E5 entende que é necessária a implantação de uniforme padrão para todos os funcionários. O E6 complementou dizendo que além de uniforme padrão a empresa terá que se preocupar em oferecer mais atenção aos seus clientes e um atendimento mais rápido.

Ao serem questionados sobre o que o novo sucessor precisa ter em seu perfil, o E1 respondeu que como o sucessor está se qualificando, acredita que ele não precisará de muita coisa em seu perfil, pois já é atencioso com os clientes, responsável entre outras qualidades. O E2 complementou que precisará ser um bom administrador e ter paciência. Já o E3 disse que o candidato ao cargo precisará ter flexibilidade para resolver os problemas. O E4, ao ser questionado, disse de forma objetiva que é necessário ter em seu perfil humildade e honestidade. Os entrevistados E5 e E6 complementaram dizendo que além de paciência o candidato precisara ter bastante responsabilidade, criatividade e perfil de um líder.

Segundo Bernhoeft (1978), no que se trata ao fundador do negócio, uma das maiores complicações que o processo sucessório traz consigo é o fato de o atual fundador não se desligar totalmente da empresa, e entregar todos os seus projetos e sonhos para o sucessor. Desse modo identifica-se também como um dos maiores desafios sendo o entendimento do sucedido no que discerne ao sucessor não ser igual a ele. Dessa forma, o mesmo não irá desempenhar suas atividades e não administrará a empresa do mesmo modo o qual o sucedido administra.

No que se refere a se existirá algum desafio a ser enfrentado pelo futuro sucessor quando ele estiver à frente da empresa o E1 respondeu que existirão

desafios, e um deles será manter o nome da empresa e principalmente a qualidade para que os clientes continuem satisfeitos. Diferentemente do primeiro entrevistado, o E2 disse que não existirão desafios. Já o E3 de forma objetiva disse que em toda mudança há um pouco de desafio, e que apesar de o candidato à vaga já estar acompanhando seus pais na empresa, ele encontrará desafios no caminho.

Da mesma forma do E2 o E4 também respondeu que não haverá desafios a serem enfrentados. O E5 complementou que existirão vários desafios e o E6 diferentemente dos demais discorreu de forma clara que os desafios serão saber lidar com os funcionários e reorganizar as tarefas de cada um.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Dentro do contexto do processo de sucessão familiar, é importante identificar as diferenças entre a visão do sucedido e do sucessor para que a transição seja realizada da melhor forma possível. Assim, após as entrevistas foi realizado um comparativo entre as opiniões dos entrevistados, conforme segue:

**Quadro 2:** Comparação entre sucedidos e sucessor

Temas	Sucedidos	Sucessor
Princípios e valores da empresa	Responsabilidade, honestidade, ser um bom administrador, integridade, levar a sério tudo na empresa, respeitando os clientes, fazendo tudo com amor e acima de tudo colocar Deus em primeiro lugar.	Amor, dedicação, fé, responsabilidade e comprometimento.
Desafios enfrentados	Concorrência, preço das mercadorias altas, elaboração de quadro de funcionários.	Sem dúvida os maiores desafios enfrentados são a concorrência, e o alto custo da matéria prima.
Tomada de decisão	As principais decisões são tomadas pelo proprietário e sua esposa.	As principais decisões são tomadas pelos proprietários, que são meus pais, e em algumas ocasiões eles consultam aos filhos para algumas tomadas de decisões.
Relação família x empresa	A relação entre a família e a empresa é ótima.	A relação entre os familiares é de boa convivência.
Conflitos família x empresa	Em alguns momentos existem alguns conflitos	Existem em alguns momentos conflitos, por ser familiares que estão trabalhando juntos, em algumas ocasiões existem alguns desentendimentos.
Processo de sucessão	Sim, a empresa está passando por um processo de sucessão	Sim.

	familiar.	
Planejamento de Sucessão	Sim, existe um planejamento a ser colocado em pratica para a sucessão da empresa.	Sim, existe um planejamento em longo prazo, que esta sendo trabalhado pouco a pouco.
Desafios do Sucessor	Fazer o que os atuais proprietários fazem continuar fazendo a empresa dar certo, e muita atenção nas decisões a serem tomadas.	O maior desafio será preencher a vaga dos atuais proprietários, desenvolver todas as atividades que eles fazem conquistar a confiança por completo deles, e dos colaboradores, e sem duvida manter a empresa nos trilhos e melhorar ainda mais a estrutura.
Perfil do Sucessor Requisitos Exigidos para o futuro sucessor	No seu perfil o candidato precisa ter vontade de trabalhar, responsabilidade, projetos, um bom administrador, saber cuidar da produção, dos funcionários, Precisa ter vontade de trabalhar, responsabilidade, bons projetos, ser um bom administrador, saber cuidar da produção, dos funcionários.	Espera um perfil arrojado, alguém que não tenha preguiça de trabalhar, e que esteja disposto a fazer o que for preciso para a empresa continuar dando certo, alguém inovador, atencioso, responsável, dedicado entre outras qualidades.

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2017)

De acordo com o quadro acima se percebeu que houve divergência em algumas respostas às quais se tratavam dos princípios e valores da empresa, como também no que se refere aos desafios enfrentados até o momento pela empresa, mas no decorrer das comparações fica claro que muitas informações se encontram em consonância.

Isso mostra que os atuais proprietários e o candidato à vaga de sucessor têm caminhado lado a lado e que ambos têm um só objetivo, trabalhar para que a empresa dê certo. Com base nas respostas do sucessor está claro que ele continuará trabalhando e buscando mais melhorias nessa nova fase que a empresa há de enfrentar.

No que se refere às entrevistas com os colaboradores, foi constatado que a maioria dos entrevistados possui Ensino Médio completo, e é de gênero masculino. A maioria dos colaboradores se encontra na empresa há mais de seis meses, sendo relevante esse período, pois para que respondessem seria importante já haver um conhecimento da empresa por parte dos entrevistados.

Desse modo, os colaboradores também foram questionados sobre a sucessão familiar, e apesar de haver questionamento sobre o tema sucessão familiar, houve algumas propostas para melhorias da empresa as quais seguem: melhorias no atendimento e na comunicação; contratação de um ou mais

colaboradores para suprir a falta dos proprietários que no momento em que o sucessor assumir sairão da empresa; implantação de um uniforme padrão para todos os funcionários; agilidade no atendimento e novas tecnologias.

As melhorias acima mencionadas são propostas simples, mas que posteriormente serão repassadas aos gestores, pois podem ser implantadas e podem auxiliar a empresa a obter resultados melhores para se manter constante no mercado em que está inserida.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas familiares se definem quando uma ou mais pessoas tem participação ou até mesmo autonomia nas tomadas de decisões da empresa. Na maioria dos casos as empresas familiares possuem mais pessoas da própria família desempenhando as atividades do que pessoas contratadas. Essas empresas estão em todos os seguimentos, podendo atuar desde um comércio, indústria e até prestação de serviço.

Dentro do contexto das empresas familiares, o processo de sucessão pode se iniciar quando o fundador de algum modo decide se aposentar, ou simplesmente passar o bastão para seus herdeiros.

Este processo quando colocado em prática dentro de uma empresa se torna uma fase muito importante, pois desperta a necessidade de planejar a empresa em longo prazo. Em muitos casos é o momento em que a empresa passará por mudanças que até o momento ela nunca passou. Mudanças que antes eram vistas como ameaças para empresa, ou para seus gestores. Esse momento pode ser tanto prazeroso para empresa como também pode trazer consigo vários conflitos, pois os profissionais precisaram separar as questões familiares das profissionais, para não atingirem de algum modo a estrutura organizacional da empresa.

Assim, o momento da sucessão deve ser criteriosamente planejado, o candidato precisa estar preparado para dar continuidade à empresa, conhecer a empresa como um todo, e saber lidar com as resistências de alguns colaboradores em alguns momentos. As estatísticas mostram que são muitas as empresas familiares que quando passam por este processo acabam fechando, por vários motivos, e um deles é o fato de o sucessor não estar preparado para enfrentar os desafios que a sucessão traz consigo.

Dentro do processo sucessório, a cultura organizacional de algum modo define o perfil da empresa, com base no comportamento das pessoas que a compõem. Na empresa familiar pode-se dizer que sua cultura organizacional se forma desde o início de sua criação as quais englobam suas crenças, valores, praticas éticas e pela comunicação que existe na empresa. A cultura organizacional tem como um dos objetivos proporcionar a melhor forma de os membros da organização se relacionarem, ajudando a cada um se moldar na cultura da empresa.

A empresa objeto de estudo é do ramo alimentício e se encontra no mercado há dezesseis anos. Foi fundada no ano 2000, e desde a sua fundação vem crescendo cada vez mais, pois mesmo com todas as dificuldades ela vem conseguindo se manter de atuante no mercado.

Atualmente ela se encontra com um quadro de colaboradores coeso, os quais uma parte é membro da família, possuindo também uma alta gama de clientes, pois o seu segmento encontra-se em maturidade, e tende a permanecer por um bom tempo neste estágio. A empresa ainda não passou por nenhum processo sucessório até o momento, seu atual fundador se prepara para em breve se aposentar, e se preocupa em deixar a empresa em boas mãos.

Para atingir os objetivos, a pesquisa foi realizada *in loco*, por meio de um estudo de caso e observação participante, aplicando-se uma entrevista semiestruturada com todos os gestores e colaboradores.

Assim, entende-se que o primeiro objetivo específico que se trata da descrição da história da empresa, a constituição da família e dos familiares que fazem parte do quadro de colaboradores foi atingido na primeira parte da apresentação dos resultados, onde verificou-se que a empresa está no mercado desde o ano 2000, constituindo nela os atuais gestores, seus dois filhos e um genro. Desses, todos fazem parte do quadro de colaboradores.

No que se refere ao segundo objetivo, que foi apresentar o perfil dos proprietários e do possível sucessor, foi atingido na primeira parte da pesquisa, por meio das entrevistas com os gestores.

Quanto ao terceiro objetivo, a identificação da existência de um planejamento para a realização da sucessão na empresa, constatou-se que não há um planejamento explícito do processo, porém os gestores e os colaboradores têm consciência da sucessão e de como ela irá ocorrer.

O quarto objetivo, sobre o apontamento dos principais desafios a serem enfrentados pela empresa, identificou-se nas entrevistas, tanto com os gestores quanto com os colaboradores, onde foi possível ainda constatar algumas sugestões de melhorias mostradas pelos colaboradores, que são relevantes e possivelmente serão aplicadas após a apresentação dos resultados aos gestores.

Deste modo, entende-se que o objetivo geral do estudo e os seus objetivos específicos foram atingidos. Este estudo foi de grande relevância para o pesquisador, uma vez que o mesmo é o candidato a vaga de sucessor. Percebeu-se

ainda que este estudo pode auxiliar não somente ao pesquisador, mas também outros pesquisadores a vislumbrarem de forma mais abrangente os desafios de um processo de sucessão familiar.

Para trabalhos futuros, sugere-se um aprofundamento sobre as formas de resolverem os desafios enfrentados no processo de sucessão, e até mesmo traçar caminhos a serem percorridos pelo candidato para que possa de alguma forma preparar o candidato para enfrentar esses desafios.



## REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, André Ambrósio. **A prática da tomada de decisão**. 1. ed São Paulo: Atlas, 2009.

ADACHI, P.P. Família S.A: **gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BRANDÃO, Thalles. **Sucessão Familiar**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibe.edu.br/sucessao-familiar/>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

BERNHOEFT, R. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

\_\_\_\_\_, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987. 173 p.

\_\_\_\_\_, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BARRY, B. **O desenvolvimento da estrutura de organização da empresa familiar**. Idort, n.551/552, p. 18-30, jan./fev. 1978. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BURGI, A.; BRAUTIGAM, D.; URS, H. Le règument de lasuccessiondanslespetites et moyennesentreprises. **L'information**, Berna: Banque PopulaireSuisse, n. 103, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, Antonio Vieira de. . **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. . **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COHN, M. **Passando a tocha.**São Paulo: Makron Books, 1991.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. Volume 1, Thomson Learning, 1992, São Paulo.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** 2. ed São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2003.

DONELEY, R.G. **A empresa familiar.** Biblioteca Harverd de Administração de Empresas, v.2, n.8, 1976.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) (.) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, c.l.. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** Encontro de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2000.

GONZALES,Y,V,P. **Revista de Negócios,** ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.4, p.51 – 75, Outubro/Dezembro 2011.

GRIFFIN, RICKY W. **Introdução à administração.** SÃO PAULO: ÁTICA, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR. **Metodologia de pesquisa.** 3. Ed são paulo: mcgraw-hill, 2006.

IBGC, **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo, 2011.

JORDÃO, Sonia. **O processo de sucessão nas empresas familiares,** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares/51153/>. Acesso em 31 de agosto de 2016.

KIGNEL, L. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios.** Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

KOPS, Darci. **Profissionalismo no cotidiano das organizações**. 2011. Disponível em: [http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivosartigos/60\\_PROFIOSSIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGA NIZA%C3%87%C3%95ES.pdf](http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivosartigos/60_PROFIOSSIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGA NIZA%C3%87%C3%95ES.pdf)> Acesso em: 22 outubro. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, 27(3), 84-91. 1992.

LONGARAY, A. A. Como Elaborar Trabalhos Monográficos de Contabilidade: **Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 75 p.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Editora Bisordi Ltda., 1986.

\_\_\_\_\_, **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, c1994. 138 p.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: **princípios e tendências**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, T.C.S; MIOTO, R.C.T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katál. Florianópolis, v. 10, n. esp., 2007. p. 37-45.

MARCOVITH, J. **Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Edusp, 2003, v.1.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, I. G. S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio. Editora, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Luiza. **No Brasil empresas familiares cresceram mais que no mundo**, São Paulo: Saraiva, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: **do operacional ao estratégico**. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed Porto Alegre: Bookman, 2006.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. atual. e ampl São Paulo: Atlas, 2015

MOTTA , F.C.P **Cultura organizacional e cultura brasileira** . São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NETZ, Clayton. **O patinho feio pode ser belo cisne**. Exame, v.24, n.6, p.52-58, 18 mar.1992.

OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**, 44, 5-15. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, E. (et al). **Família, família, negócios a parte**: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PERUCHI, M.A.; OLIVEIRA, V.A. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro**. 2004. Disponível em:  
<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/245/23> 9>.  
Acesso em: 19/10/2016.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

ROSA, L. Sociologia da empresa – **Mudança e conflito**. Lisboa: Presença, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, 30(3), 80-90. 1995.

SEBRAE, **No Brasil 90% das empresas são familiares**, 2005. Disponível em: [http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410). Acesso em 31 de agosto de 2016.

----- **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae. Coleção Estudos e Pesquisas.

SIMON, Herbert Alexander; M. CARVALHO DE MATOS. . **A capacidade de decisao e lideranca**. Rio de Janeiro: Usaid, 1963

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, S.A.; CUNHA, E.B. **A empresa familiar e o processo de sucessão**. 2008. 14 f. Tese (Pós-graduado) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Internacional de Curitiba, Curitiba, 2008.

SOUZA, Robson Carlos de. **Cultura empresa familiar x gestão empresarial**. 2001.

SPRUNGLY, R.R. **Os dez pecados capitais em empresas familiares**. Idort, n.567/568, p.18-21, maio/jun. 1979.

SMITH, V.L.; Recompensas monetárias e decisão Custo em Estratégico Cambridge Mass .: MIT Press, 2002.

WARNER BORNHOLDT. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: 2004.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. Comportamento organizacional. **Revista Récnica Laura Zaccarelli**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEISMEIER-SAMMER, Daniela; HATAK, Isabella R. Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 15, n. 4, p. 279-284, 2014.

WOOD JR, T.; CURADO, B. I.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo v.34, n.5, p. 62-79, 1994.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

## Entrevista com os gestores

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

- 1) Qual a história da empresa? Como ela começou?
- 2) Há quantos anos a empresa já esta no mercado? Quais os princípios e valores da empresa?
- 3) Quais os maiores desafios enfrentados pela empresa até hoje?
- 4) Quem toma as principais decisões da empresa? Existe alguma consulta prévia com alguém, ou essa decisão é tomada por somente uma pessoa?
- 5) A família é considerada um critério de decisão? Em quais ocasiões?
- 6) Os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa? Você pode citar um valor passado para o seu filho que está presente na empresa?
- 7) A empresa possui quantos colaboradores?
- 8) Quantos destes são membros da família?
- 9) Como é a relação entre os membros da família na empresa? Há conflitos no relacionamento da empresa e da família?
- 10) Sua empresa está passando pelo processo de sucessão familiar?
- 11) Existe um planejamento de sucessão familiar?
- 12) Qual seu projeto para aplicação do processo sucessório?
- 13) Quais os desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor?
- 14) Qual o perfil a empresa espera para sucessor?
- 15) O candidato da vaga demonstra interesse em conhecer a empresa em um todo para futuramente administrá-la?
- 16) Quais os requisitos exigidos pela empresa para o futuro sucessor?

## Entrevista com o sucessor

Nome \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

- 1) Qual a história da empresa? Como ela começou?
- 2) Qual a sua missão, visão, princípios e valores?
- 3) Quais os maiores desafios enfrentados pela empresa até hoje?
- 4) Quem toma as principais decisões da empresa? Existe alguma consulta prévia com alguém, ou essa decisão é tomada por somente uma pessoa?
- 5) A família é considerada um critério de decisão? Em quais ocasiões?
- 6) Os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa? Você pode citar um valor passado para o seu filho que está presente na empresa?
- 7) Há quantos familiares exercendo algum cargo na empresa?
- 8) Como é a relação entre os membros da família na empresa? Há conflitos no relacionamento da empresa e da família?
- 9) Sua empresa está passando pelo processo de sucessão familiar?
- 10) Existe um planejamento de sucessão familiar?
- 11) Qual seu projeto para aplicação do processo sucessório?
- 12) Qual você acredita ser o maior desafio neste processo de sucessão?
- 13) Qual perfil a empresa espera para o sucessor?
- 14) Você acredita ser capaz de preencher a vaga de sucessor da empresa?
- 15) Quais desafios você irá encontrar durante este processo?



## Entrevista com os colaboradores

Nome \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2) Você se sente motivado trabalhando nesta empresa?
- 3) As tomadas de decisão são centralizadas ou descentralizadas?
- 4) Como é a liderança da empresa: orientada para a tarefa ou orientada para as pessoas?
- 5) Você sabe o que é um processo Sucessório? Se sim, como você acredita que este processo está acontecendo na empresa?
- 6) Como você vê a transição do atual proprietário para o novo sucessor?
- 7) Quais mudanças serão necessárias nessa nova fase da empresa?
- 8) Pra você o que esse novo sucessor precisa ter em seu perfil?
- 9) Em sua opinião, existe algum desafio para o futuro sucessor enfrentar quando estiver à frente da empresa?