

**EMPREENDER E INOVAR: O DESAFIO DA SUCESSÃO FAMILIAR NAS
MICROEMPRESAS DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO LOCALIZADAS NO BAIRRO
CENTRO DO MUNICÍPIO DE ITAIÇABA-CE**

Anderson Iago Barbosa Lima, graduado em Administração pela FVJ,-Faculdade do Vale do Jaguaribe, E-mail: anderson_13lima @yahoo.com.br.

Auridete Lima Fonteles, mestre em Administração de Empresas pela Unifor, professora do Centro Universitário Estácio do Ceará e da UECE/UAB, E mail: aurydete@hotmail.com.

Geazi Alves de Farias, mestre em Administração de Empresas pela Unifor, professor da UESPI- Universidade Estadual do Piauí, E mail: geazitec@hotmail.com.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os impactos da sucessão familiar nas microempresas do segmento alimentício localizadas no bairro centro do município de Itaiçaba-CE. O estudo sobre as empresas familiares se torna cada vez mais pertinente, por estas estarem cada vez mais presente no cenário econômico atual, impulsionando para o crescimento da economia e por que estas empresas convivem no seu dia a dia com dilemas que precisam ser melhores gerenciados. A metodologia aplicada na pesquisa foi a explicativa, quantitativa e qualitativa, pesquisa de campo com aplicação de questionário, junto aos donos destes micro empreendimentos visando atender os objetivos estabelecidos. Conclui-se que o processo sucessório é bastante delicado para toda e qualquer empresa devendo acontecer de forma planejada para que não venha ocasionar o fracasso do micro empreendimento.

Palavras-chave: Empreendimento. Família. Gestão. Sucessão. Planejamento.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the impacts of family succession in micro-enterprises of the food segment located in the district center of the municipality of Itaiçaba-CE. The study of the family business becomes increasingly relevant for these are increasingly present in the current economic scenario, propelling economic growth and that these companies live in their day to day dilemmas that need to be better managed. The methodology applied in the research was explanatory, quantitative and qualitative field research with questionnaires, together with the owners of these micro enterprises to meet the objectives set. Conclude that the succession process is very delicate for any company should happen in a planned way that will not lead to the failure of the micro enterprise.

Key Words: Enterprise. Family. Management. Succession. Planning.

1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre o complexo contexto, que envolve empresas familiares está cada vez mais constante, devido estas serem bastante predominantes no cenário econômico atual. Estas empresas convivem no seu dia a dia, com dilemas e conflitos, que precisam ser melhores entendidos e gerenciados, para que não cheguem a ocasionar o fracasso da mesma.

O número destas empresas se torna cada vez mais crescente, não só a nível mundial, mais também no país e no estado do Ceará. Este crescimento pode ser decorrência de diversos fatores, sejam eles, culturais, econômicos e sociais. Tais empreendimentos, hoje movimentam grande parte da economia do país, se fazendo necessário um estudo, para melhor entendê-los.

As bases históricas das empresas familiares no Brasil remontam a época das capitâneas hereditárias, onde os donatários de terras, quando se tornavam incapazes de administrá-las, passavam a gestão para seus filhos ou pessoas mais próximas, tornando estas últimas seus sucessores.

Este aspecto cultural das capitâneas hereditárias está presente no contexto das empresas familiares até hoje, onde nelas, os pais (proprietários) quando se tornam incapazes de continuar gerindo o próprio empreendimento, passam a gestão para seus filhos, para que eles possam dar continuidade ao negócio.

O estudo sobre empresas familiares se torna bastante delicado devido a certas particularidades que estas possuem, entretanto a preocupação com a futura geração de administradores é a que mais afugenta este tipo de organização. Este processo que visa à continuidade do empreendimento deve ser bastante analisado, pois caso o contrário, o que se levou anos para se consolidar e ser construído, pode acabar em pouco tempo.

O problema com este processo de transição se dá desde o início, em que se sente a dificuldade em se escolher quem poderá ser o futuro sucessor, ou seja, aquele que dará continuidade ao empreendimento, pelo fato de saber se ele é capaz e está preparado para tal coisa. Posterior a isso vem os conflitos de gestão, que muitas vezes dificultam a conclusão do processo, devido às particularidades da empresa e da família se misturarem.

Mas um fator crucial que destaca a importância da continuidade da empresa familiar é a questão sucessória, visto como um dilema (problema) por muitos empreendedores, que ocasiona o fracasso de diversos negócios. Em virtude do exposto acima, cabe mostrar que isto não é uma verdade absoluta, pois quando o processo sucessório acontece de forma planejada, pensada e calculada, evitam-se inúmeros erros e problemas que podem ocasionar o fracasso da empresa familiar.

Contudo, faz-se necessário um estudo sobre estes empreendimentos, para poder encontrar e entender alguns mecanismos que melhorem a gestão destas empresas, fazendo com que o processo sucessório não seja visto apenas como causa de destruição ou fracasso, e sim, um processo integrante, que permite ao atual gestor, uma avaliação geral sobre todos os aspectos antes de passar o negócio adiante para o futuro gestor.

A problemática proposta para a pesquisa é saber qual o impacto da sucessão familiar nas microempresas do segmento alimentício localizadas no bairro centro do município de Itaiçaba - CE? Já o objetivo geral deste trabalho foi identificar os impactos da sucessão familiar nas microempresas do segmento alimentício localizadas no bairro centro do município de Itaiçaba-CE.

Tomando como base a procura para se identificar os impactos ocasionados pela sucessão familiar nas microempresas do segmento alimentício, os objetivos específicos se subdividiram em verificar como ocorre o processo de tomada de decisão nas microempresas familiares; diagnosticar se o micro empreendimento é oriundo da sucessão familiar e pesquisar a preocupação dos atuais gestores na formação dos futuros gestores.

Devido a inúmeros fatores, o estudo sobre a sucessão familiar é relevante para município de Itaiçaba-CE, devido à boa parte de seus empreendimentos possuírem gestão familiar, tornando necessário entender sua essência, características e particularidades, para que o processo sucessório seja visto como a continuidade, e não como o fracasso do empreendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho foi dividido em três partes. Primeiro, falou-se histórico e definição de empresa familiar. Em seguida, comentou-se sobre o dilema das empresas familiares. Por fim, dialogou-se sobre o planejamento para a sucessão familiar.

2.1 Contextualização histórica e definição de empresa familiar

Diante dos sonhos de empreender e das dificuldades com a geração de renda, é que muitos empreendimentos familiares surgiram. Segundo Trajano (2008, p. 10) “[...] as empresas familiares surgiram no Brasil, juntamente com as companhias hereditárias, assim contribuindo para o aumento dessas empresas no país”.

Fortes traços das empresas familiares com as capitâneas hereditárias que são perceptíveis são a questão sucessória e o processo de tomada de decisões. Conforme Oliveira (2010, p. 7) “essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos capitães que administravam essas terras”. Isto pode ser visto hoje nos empreendimentos familiares, onde os pais (proprietários do empreendimento) estão passando para seus filhos (herdeiros), a administração de seus negócios.

Floriane e Rodrigues (2000) afirmam que as bases da empresa familiar no aspecto cultural, no funcional e estrutural faz referência a época de quando se praticava o escambo, ou seja, a troca de mercadoria por serviço; serviço por serviço e vice versa.

Segundo Andrade, Rezende e Rezende (2003) empresa familiar é aquela em que a gestão é composta pelos membros da própria família, e o processo de sucessão já ocorreu totalmente ou parcialmente.

Os conceitos de empresa familiar são muitos, e para um melhor entendimento do assunto, Maia (2008, p. 3) afirmou que “a empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio”.

Segundo Flores Júnior (2010, p. 11), “[...] diversas particularidades atingem este tipo de empresa. A primeira, em geral, é a própria figura do empreendedor”. Nesta mesma linha de raciocínio Siqueira (2002, p. 11) afirma que “na organização familiar, o dono do negócio pode ser, a um só tempo, o mais valioso, mas também o mais oneroso recurso humano da empresa”.

Complementando o pensamento do autor, o empreendedor pode ser o recurso mais valioso, quando este mesmo, tem visão de futuro, é hábil quanto às mudanças de mercado, é organizado e se integra de tudo que acontece na organização, já quando ocorre o contrário, este mesmo é considerado como o recurso oneroso, podendo causar o fracasso na empresa.

Outro fator que acarreta o fracasso das empresas familiares é a questão sucessória. Segundo Najjar (2011) a perpetuação da empresa familiar, assim como a transição de uma geração para outra, depende da harmonia da família, visto que é necessário se identificar e trabalhar os conflitos em torno do patrimônio.

Nesta linha de raciocínio em que a empresa precisa se planejar, para que esta mesma não fique fadada ao fracasso, Logaresi (2006) ressaltou que a falta de planejamento, ou de orientação para enfrentar a sucessão familiar com o devido tempo e preparo, está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de empresas familiares.

Devido a tantas particularidades, é necessário entender que a empresa e a empresa familiar, em si, ambas são uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares, em que pese haverem diferenças claras no setor administrativo-gestor de cada uma delas (FLORIANI; RODRIGUES, 2000, p. 303).

Os mesmos autores ainda ressaltam que na empresa não familiar a gestão ou ocupação de algum cargo é atribuída a quem tem competência, por experiência, merecimento, já na empresa familiar isso não ocorre, daí a grande diferença entre uma empresa e empresa familiar.

Em contra partida que a empresa é considerada familiar ou não familiar, apenas pela forma em que se é atribuída os cargos, Casillas; Vázquez e Díaz (2007) afirmam que, o fato de uma empresa ser ou não empresa familiar, se dá também pelo grau e a forma de comprometimento e influência de uma família sobre determinada empresa.

Diante da dificuldade que os gestores das empresas familiares sofrem em administrar melhor seus conflitos, seja com a gestão ou com a sucessão, cabe aqui salientar uma definição de empreendedor e empresário para que possa servir como base de estudo e poder melhorar seus mecanismos de gestão. Segundo (OLIVEIRA, 2010, p. 9), “empreendedor é o que idealiza e constrói um negócio, que constitui uma nova empresa. Empresário é aquele que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse a sua existência.”.

Para um melhor entendimento, a diferença entre ambos se dá devido o empreendedor ser responsável pela criação do negócio, ou seja, pelo surgimento do empreendimento e o empresário é responsável em dar continuidade ao que já foi criado.

2.2 O dilema das empresas familiares

Desempenhando um papel bastante significativo na economia brasileira, muitos empreendedores de empresas familiares se preocupam com a questão sucessória. Segundo Trajano (2008, p. 17) “entre os desafios importantes, cabe destacar o encaminhamento do processo sucessório, pois ele tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”.

O processo sucessório é um dilema enfrentado por muitas destas empresas familiares. Silinske, Silva e Panno (2010) afirmaram que, uma das questões que mais afugenta os gestores de empresas familiares, é a possibilidade de escolher a pessoa que mais se encaixa no perfil da empresa para dar continuidade ao negócio.

A questão sucessória deve ser realizada por meio de diversas análises, ajudando ao atual gestor enxergar a verdadeira realidade da família (empresa), quanto a seus valores e crenças, e ver se realmente a sua decisão irá implicar no futuro de forma desastrosa, pois segundo Oliveira (2010, p. 12) “[...] o executivo força a barra em sua avaliação e procura auto enganar-se, por exemplo, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando”.

Complementando a ideia do autor, a questão sucessória é bastante séria, pois esta, não sendo visualizada de forma real, pode trazer desastres para a empresa que pode se tornar irreversível causando o fracasso da mesma.

É importante salientar, que a importância e significância do planejamento, não é uma busca incessante pela perfeição, e sim, uma constante busca em se correr riscos de forma calculada. Conforme Siqueira (2002) a empresa familiar nos leva a reflexões sobre a vida e morte destas organizações, sobre o rumo que a empresa vai chegar mediante as ações de seus gestores.

Nestes parâmetros, os gestores das empresas familiares precisam entender a sucessão familiar, como um processo que vise à continuidade de seu empreendimento e não apenas como um fator que leve a empresa ao fracasso, pois segundo Padilha (2011), é o

processo que tem como objetivo, designar o sucessor que ficará no lugar do fundador da empresa, sendo que este deverá estar preparado para assumir o desafio de dar continuidade à empresa e o sucedido deverá auxiliar nesta transferência de poder.

De acordo com Floriane e Rodrigues (2000, p. 304), “[...] a sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem”. Por isso que a escolha de um futuro gestor deve ser realizada de forma calculada, mostrando todos os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, se faz necessário neste momento vital de um empreendimento familiar.

O processo de transição é um momento desafiador e cheio de incertezas. Segundo a reportagem da HSM Management (2003, p. 105) “a transição traz oportunidade de reavaliar o curso que a empresa está seguindo para fazer mudanças fundamentais”. E estas mudanças podem influenciar diretamente e indiretamente no desempenho da empresa, podendo consolidá-las no mercado, pois entende-se que não se pode prever as incertezas, mas pode-se correr riscos calculados.

Andrade, Rezende e Rezende (2003, p. 953) afirmam que “as empresas familiares enfrentam uma gama considerável de problemas, como erros gerenciais, despreparo profissional, falta de vocação, o que pode levar no longo prazo à extinção das mesmas”. Mas estes fatores, sendo mais bem gerenciados e analisados, não surtirão efeitos desastrosos que possam causar o desmembramento e o desaparecimento da empresa familiar.

Complementando a ideia dos autores, se faz necessário, utilizar mecanismos de gestão, que possa melhor gerenciar e administrar os recursos disponíveis, podendo evitar conflitos internos e externos que poderão surtir um efeito além do esperado.

Siqueira (2002, p. 16) especifica que “para alcançar este patamar que transcende a sua própria existência, o empreendedor não pode apenas sonhar com o que deseja que sua organização realize”. Pois se deve levar em consideração todo o processo de construção do empreendimento, de tal forma que este mesmo quando mal gerenciado, pode acabar.

A família como empresa, no processo sucessório, deve tomar como base, os preceitos históricos da organização, não desviando o foco. Trajano (2008, p. 17) afirma que “os sucessores naturais, membros da família devem desenvolver o processo sucessório com base na realidade da empresa, isto é, tendo por base seu histórico e diagnóstico”.

Neste sentido, se faz necessário que os gestores empossados antes de tomar qualquer decisão, primeiramente, façam uma análise da organização para saber em que situação a mesma se encontra, não escondendo e nem deixando para trás, a sua realidade diante dos problemas.

2.3 Planejamento para a sucessão familiar

A sucessão familiar é um processo bastante presente nas empresas familiares por garantir a continuidade do empreendimento. Conforme já exposto “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar” (OLIVEIRA, 2010, p. 11).

Com o pensamento de continuidade do empreendimento, a sucessão não deve ser causa de fracasso para as empresas familiares, e sim, um processo integrante que garantirá a perpetuação do negócio, pois Trajano (2008) afirma que a sucessão não deve ser visualizada como causa de desestruturação da empresa familiar, e nem os sucessores podem se apoiar nela para julgar quaisquer problemas como um reflexo do processo sucessório.

A respeito do planejamento para a sucessão familiar, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) afirmam que o planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para outros, da maneira mais eficiente do ponto de vista do impositivo.

Complementando a ideia dos autores, estes salientam a importância de se fazer as transferências de posses de forma legal, para que se possa evitar conflitos familiares que venham a prejudicar o andamento da empresa.

Para os gestores, o processo sucessório não deve ser visto apenas como um momento banal e momentâneo, o mesmo deve ser entendido, que se bem executado, refletirá no sucesso e na continuidade do empreendimento. Segundo Flores Júnior (2010, p. 45) “o processo sucessório leva tempo e nem sempre é totalmente racional. Enquanto algumas famílias tentam planejar cada etapa, outras nem sequer tratam do tema antes dele se tornar inevitável”.

Neste sentido, que o processo sucessório não deve ser visto como algo irrelevante, Silinske, Silva e Panno (2010, p. 6) afirmam que “é relevante ao gestor à preocupação com as diversidades culturais tanto de seus colaboradores quanto dos seus clientes, satisfazendo ambos para chegar à finalidade da atividade da empresa.” É de total importância fazer essa análise, pois se houver uma escolha errônea do futuro sucessor, e este não conhecer o público alvo do empreendimento, as características do negócio, pontos positivos e negativos, este pode colocar o negócio a perder.

Seguindo esta linha de raciocínio, Maia (2008) afirma que é importante o futuro gestor ter a perspectiva da análise da cultura, desvendando como o grupo de pessoas que criaram a organização foi aos poucos desenvolvendo formas de lidar com os problemas externos e internos. Isso vai fazer com que, o gestor possa se preparar das possíveis eventualidades, munindo a empresa, para que esta não fique sensível ao fracasso, podendo perder mercado e fracassar.

Segundo Amendolara (2005, p.22) “desenhar o perfil correto do sucessor, preparando-o ao longo do tempo, é tarefa que se impõe como premissa ao sucessor”. Complementando a ideia do autor, o mesmo afirma que o proprietário do empreendimento deve conhecer bem aquele que vai lhe substituir levando o negócio adiante, preparando-lhe e fornecendo informações necessárias a ele, pra que este mesmo não coloque o negócio a perder.

A tabela abaixo, construída por Amendolara, mostra alguns pontos que o proprietário do empreendimento pode conhecer, para traçar o perfil do sucessor:

Tabela 1 – PERFIL DO SUCESSOR

POSITIVO	NEGATIVO
Conhecer a fundo o negócio que vai dirigir.	Entrou no negócio há pouco tempo em razão da necessidade de promover-se a sucessão.
Gostar da atividade e do negócio.	Não tem nítida vocação para o negócio.
Capacidade de empreendedor.	É apenas um bom executivo, um tocador de obras.
Sólida formação acadêmica, nível de graduação e pós-graduação ligado quanto possível à atividade da empresa.	Formação acadêmica fora da área.
Capacidade de liderança.	Pouca capacidade para liderar pessoas.
Sólida formação moral e caráter firme.	Gosta de vida social; é um colunável.
Vida familiar estável.	Tendência a sérios desequilíbrios familiares.

Capacidade política para acomodar eventuais problemas sucessórios.	Encontra dificuldades nessa área.
--	-----------------------------------

Fonte: Leslie Amendolara, 2005, p. 23. (Adaptado pelo autor)

Então, entendendo que o processo sucessório deve ser realizado de forma pensada e calculada, levando em consideração diversos fatores culturais da organização, Trajano (2008, p. 17/18) afirma que “na sucessão familiar, busca-se cultivar o espírito familiar, que é um fator muito importante, requisitado inclusive por empresas não familiares.” E para que o processo sucessório seja realizado com êxito, é exigido um planejamento a respeito do desligamento do proprietário do empreendimento.

Oliveira (2010, p. 18) comenta que a questão do processo sucessório nas empresas familiares aparece, em significativa parte das vezes, como a mais problemática, pelo simples fato de que envolve disputa dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios e empresas.

O fato acima acontece, quando não se há um planejamento para decidir quem será o sucessor, ou seja, quem será aquele que tomará de conta das posses da família ou aquele que mais tem perfil para administrar o negócio.

Porém, antes do proprietário pensar em seu desligamento da empresa, o mesmo enquanto gestor deve tomar certas providências, que se tornam indispensáveis no processo de sucessão evitando certos acidentes e mortes prematuras da empresa. Segundo Casilas, Vázquez e Díaz (2007), um plano para a sucessão, no qual o proprietário toma providências para que a futura geração se encarregue de administrar a organização, constitui parte importante do plano geral de transferência da empresa, sobretudo da familiar.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa explicativa, que visa identificar fatores que contribuem para o acontecimento de certos fatos, explicando o porquê e a razão destes. “Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2011, p.28).

A pesquisa utilizou-se do método quantitativo-qualitativo. Conforme Gil (2011), a pesquisa quantitativa considera que todas as informações e opiniões podem ser contabilizadas para melhor classificá-las e analisá-las. Já a pesquisa qualitativa, acredita-se que nem tudo pode ser transformado em números.

A pesquisa de campo aconteceu de forma direta, onde foi realizada uma entrevista com os microempreendedores do segmento alimentício do bairro centro do município de Itaiçaba-CE, no segundo semestre de 2014, por meio de um questionário com perguntas ordenadas e respostas fechadas, visando atender os objetivos estabelecidos no trabalho.

Esta pesquisa procurou saber como está o andamento destes micro empreendimentos oriundos da sucessão familiar, bem como procurar entender como estes lidam com o processo sucessório, quais são os dilemas enfrentados e identificar se há um planejamento prévio para que o processo aconteça.

Para um melhor entendimento acerca do que foi feito, cabe uma definição sobre o que é uma pesquisa. “Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante ao emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2001, p.26).

O trabalho também foi constituído, quanto aos procedimentos técnicos, por uma pesquisa bibliográfica, procurando fazer uma contextualização dos assuntos a serem abordados como: surgimento histórico, principais características e etc., com base em pensamentos de autores, livros e internet.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões dividiram-se em duas etapas, sendo a primeira uma breve caracterização das microempresas familiares do segmento alimentício localizadas no bairro centro do município de Itaiçaba-CE e a segunda etapa apresenta uma análise da pesquisa visando atender os objetivos estabelecidos no trabalho.

4.1 O ambiente pesquisado

O ambiente estudado pode ser caracterizado com termos que são relacionados com conceitos subjetivos e que são determinantes para a construção do modelo de gestão: confiança, laços de afetividade, total empenho no que se faz gestão participativa e etc. Os micro empreendimentos do segmento alimentício localizados no bairro centro do município de Itaiçaba-CE possuem gestão familiar e surgiram devido à necessidade de trabalhar para o próprio sustento, garantindo assim, um futuro melhor para seus descendentes.

Estes empreendimentos familiares em sua maioria têm como seus colaboradores, os membros da sua própria família, sendo que estes mesmos são responsáveis por ajudar o dono do negócio (pai), no processo de tomada de decisões, bem como em todos os aspectos financeiros do negócio. Um fato preocupante que é perceptível, é que muitos dos cargos ocupados pelos componentes da família na empresa são delineados por fatores de confiança e não pela capacidade do indivíduo de desempenhar determinada função.

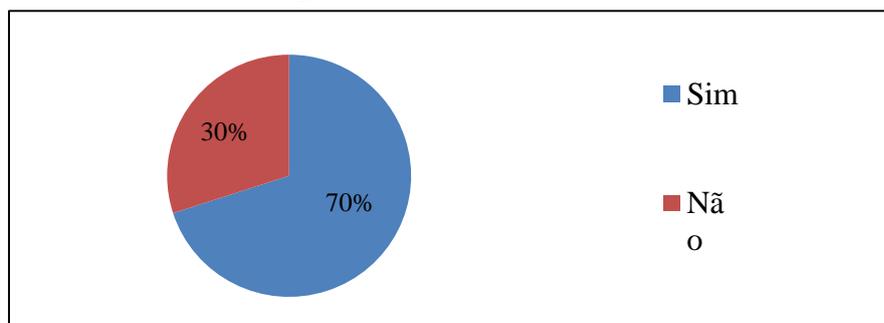
4.2 Análises e discussões

A pesquisa foi aplicada em seis micro empreendimentos localizados no bairro centro no município de Itaiçaba-CE e trata sobre os dilemas que estas empresas enfrentam no seu dia a dia. Foram entrevistados os atuais gestores dos micros empreendimentos. Em sua maioria estas empresas possuem até dois funcionários no seu quadro de pessoal.

Ao se investigar sobre se a empresa se caracteriza como familiar 100% dos entrevistados consideram sua microempresa como familiar, embora 30% ainda não tendo passado pelo processo de sucessão total, sua gestão é composta pelos membros da própria família.

Ao procurar saber se atual administração é oriunda da sucessão familiar, o gráfico 1 mostra que em 70% dos micros empreendimentos a atual administração é decorrente da sucessão familiar e apenas 30% dos micros empreendimentos o processo de sucessão ainda não ocorreu totalmente.

Gráfico 1- A administração é decorrente da sucessão?



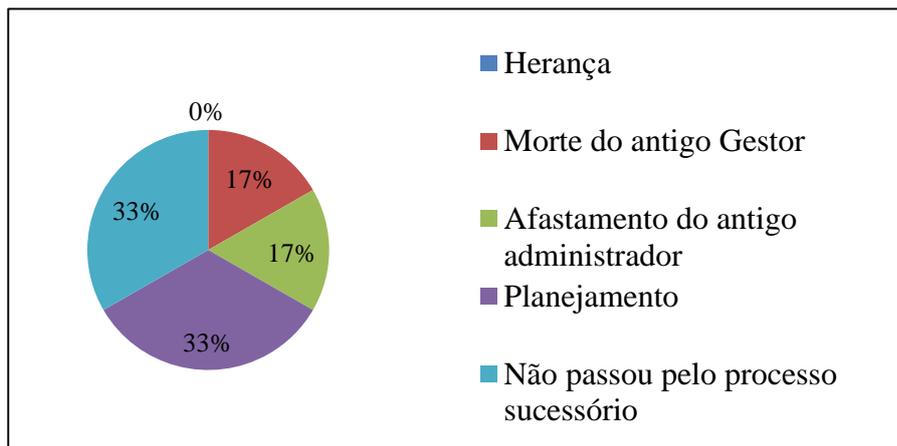
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Com relação ao fato de a sucessão familiar ser enfrentada por todos como um

processo natural, 67% afirmaram que o processo sucessório foi enfrentado naturalmente por todos que compõem a empresa, já 33% não responderam essa questão devido não ter enfrentado o processo de sucessão total.

Quanto à relação (motivo) que levou a empresa a passar pelo processo sucessório, o gráfico 2 mostra que 33% ainda não passaram pelo processo sucessório, 17% na cor vermelha está relacionada à morte do antigo gestor, 17% na cor verde esta relacionada com o afastamento do antigo gestor e por fim 33% afirmaram que a empresa passou pelo processo sucessório devido um planejamento.

Gráfico 2 - Motivo da sucessão familiar



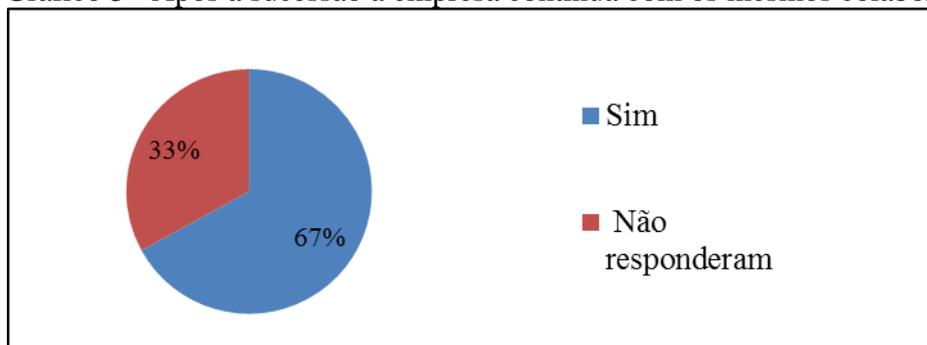
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Ao pesquisar se o administrador conseguia identificar como consequências do processo de sucessão, 17% dos entrevistados conseguiram apenas identificar como consequência uma maior flexibilidade frente às mudanças que ocorre no mercado, já 83% conseguiram identificar não só esta maior flexibilidade, mais também, maior vantagem competitiva frente os concorrentes e um modelo de gestão participativa.

Uma observação pertinente é que mesmo os 17% ainda não tendo passado pelo processo de sucessão totalmente, os mesmos conseguiram visualizar as consequências citadas acima.

O gráfico a seguir mostra o resultado em relação ao fato de após a empresa passar pelo processo sucessório ainda continua com o mesmo quadro de colaboradores. Nele, 67% dos entrevistados, responderam que a empresa continua com os mesmos colaboradores, já 33% não responderam devido o processo de sucessão ainda não ter ocorrido.

Gráfico 3 - Após a sucessão a empresa continua com os mesmos colaboradores?

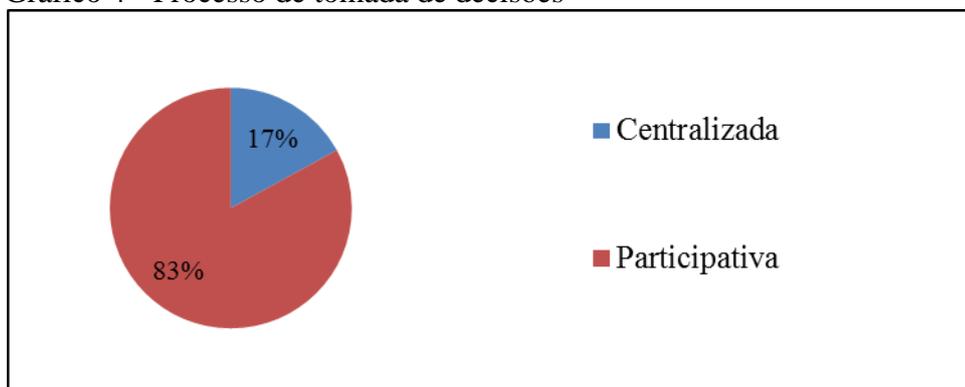


Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Ao procurar identificar se houve algum tipo de treinamento quando o novo administrador assumiu a gestão da empresa, 50% responderam que não houve nenhum tipo de treinamento para que o novo gestor pudesse assumir a administração da empresa, já 17% responderam que houve sim um treinamento quando o mesmo assumiu a direção da empresa, onde o antigo gestor realizou um estágio com atual administrador, informando e dando-lhe informações acerca de como gerir melhor o negócio. E apenas 33% não responderam esta pergunta, por não ter enfrentado ainda o processo.

Ao procurar identificar se era existente a preocupação dos atuais gestores na formação dos futuros sucessores, 83% responderam que existe a preocupação na formação do futuro gestor da empresa, pois é de extrema importância à continuidade do empreendimento, já 17% afirmaram que não tem a preocupação em perpetuar seu negócio.

Gráfico 4 - Processo de tomada de decisões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Em relação ao processo de tomada de decisões, no gráfico 4 pode se observar que 83% dos entrevistados responderam que o processo de tomada de decisão na empresa ocorre de forma participativa, já 17% afirmaram que as decisões são centralizadas no gestor que fundou a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, foi possível observar como as empresas familiares estão presentes no cenário econômico atual e como estas convivem no seu dia a dia com dilemas que precisam ser melhores gerenciados para que o empreendimento não fique fadado ao fracasso.

Com a realização da pesquisa e a obtenção dos resultados, foi possível observar o modelo de gestão das empresas familiares e como ocorre o processo de tomada de decisão nestas empresas, que de forma geral, as decisões são de forma conjunta e participativa entre os membros que compõe a gestão, no caso, os membros da própria família.

Mas não se pode esquecer que ainda existem empreendimentos que o processo de sucessão ainda não tendo ocorrido de forma total, o processo de tomada de decisão bem como o modelo de gestão é de forma centralizada no antigo gestor, ou seja, no fundador ou co-fundador do empreendimento.

Com a pesquisa foi possível também identificar que existe uma preocupação da atual gestão com a sucessão do empreendimento, ou seja, quem será escolhido para dar continuidade ao empreendimento.

Esta preocupação se dá pelo fato de saber se quem irá suceder tem capacidade para dar continuidade ao empreendimento, ou se identificar se este sucessor está preparado pra enfrentar os problemas mais frequentes deste tipo de empresa, ou se está preparado para tamanha responsabilidade.

Conclui-se assim que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados e que o processo sucessório é algo bastante delicado, sendo necessário um estudo bastante aprofundado sobre como o processo de sucessão deve ocorrer, para que não venha ocasionar o fracasso do empreendimento.

Sugerem-se novas e contínuas pesquisas acerca do assunto, utilizando uma amostragem maior, neste e em outros ramos, pra que se possa fazer comparações sobre os impactos da sucessão nas microempresas familiares.

REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2005, p. 161.

ANDRADE, Daniela Meirelles; REZENDE, Cristiane Ferreira; REZENDE, Daniel Carvalho de. **Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo no ramo de laticínios**. 2003. Brasília/DF: **Anais do III EGEPE (ISSN 1518-4342)**. p. 949-961.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. 2007. São Paulo: Thomson, p. 268.

Empresas familiares: o desafio da continuidade. **HSM management**. São Paulo: Savana 11/2003. port v.6 fas41.

FLORES JUNIOR, José Elias. **Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos**. 2010. Porto Alegre. Disponível: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18689>, 162 p.> Acesso em: 22 abr. 2014.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. 2000. Paraná: **Anais Do I EGEPE (ISSN 1518-4382)**, p. 299-312.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 199.

LOGARESI, Tânia. **Revista distribuição: sucessão familiar**. 2006. São Paulo. Disponível: <<http://www.wernerassociados.com.br/basew&a/sucessãofam.pdf>,>. Acesso em: 23 abr. 2014.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Traços culturais e impactos na gestão: o caso de uma empresa familiar**. Parnaíba-Ms: **CONVIBRA**, 2008. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=2127>>. Acesso em: 23 março 2014.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. 2011 São Paulo: Integrare. Disponível: <<http://www.integrareeditora.com.br/livro.asp?id=87>>. Acesso em: 22 março 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 290.

PADILHA, Aline. **As fases da sucessão na gestão da empresa familiar**. 2011. Canoas/RS. Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessão-na>

gestão-da-empresa-familiar/54083/>>. Acesso em: 02 maio 2014.

SILINSKE, Jaqueline; SILVA, Saionara da; PANNO, Fernando. **O processo sucessório nas empresas familiares de palmeiras das missões**. 2010. Palmeiras. Disponível: <http://www.convibra.com.br/upload/papert/adm/adm_1551.pdf>. Acesso em: 02 maio 2014.

SIQUEIRA, Wagner. A empresa familiar. **Revista Brasileira de Administração - RBA**. São Paulo: CFA, 03/2002. P10 a 10. Portfas, 36.

TRAJANO, Emanuela Moreira. **Sucessão familiar**: vantagens e desvantagens nas microempresas na cidade de Itambé-PE. 2008. Disponível: <<http://inipe.br/blog/administração/wp-content/uploads/2008/12/sucessão-familiar>>. Acesso em: 03 maio 2014.