



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Desafios do Processo de Sucessão Empresarial Familiar: estudo de caso em um Grupo Familiar de Jaraguá do Sul/SC a partir da Análise SWOT

Luana Louise Ruediger

Centro Universitário - Católica de Santa Catarina (CatólicaSC)

E-mail: luana.ruediger@hotmail.com

Josiane de Oliveira Schlotefeldt

Centro Universitário - Católica de Santa Catarina (CatólicaSC)

E-mail: josiane.schlotefeldt@catolicasc.org.br

Resumo

Esta pesquisa teve o objetivo de apresentar os desafios existentes no processo de sucessão empresarial familiar em um grupo familiar de Jaraguá do Sul/SC a partir da análise SWOT. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se dos resultados obtidos por meio de uma entrevista previamente estruturada com a atual gestora do grupo familiar. Tomaram-se por base pesquisas realizadas em artigos acerca dos conceitos, bem como o conhecimento transmitido da gestora acerca do processo de sucessão. Diante dos estudos, notou-se a relevância da compreensão e aplicabilidade de tais assuntos nas ciências contábeis, tendo em vista que o processo de sucessão demanda a continuidade da entidade. Neste sentido, as tomadas de decisões para a sucessão empresarial devem ser examinadas e bem planejadas, a fim de que sejam compatíveis com a realidade das empresas e favoráveis ao futuro das mesmas. Os resultados da pesquisa indicam que a gestão das empresas desse grupo familiar está transitando por um planejamento para a próxima sucessão. Em vista disso, constatou-se que o grupo familiar denota vertentes favoráveis para a sucessão, como o planejamento sucessório com consultoria empresarial, aliado à presença de membros da família, propiciando rápidas tomadas de decisões em grupo. Contudo, exprime simultaneamente condições que requerem maior prudência, como a presença de conflitos entre gerações e as constantes mudanças de cenário existente no mercado atuante.

Palavras-chave: SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR; EMPRESA FAMILIAR; ANÁLISE SWOT.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial – Gestão Estratégica (Planejamento e Controle empresarial).

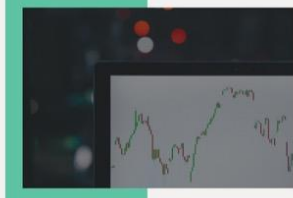


ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1. Introdução

“Um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados.” (Sebrae, 2019). Refere-se a uma organização administrada por membros de uma mesma família, com metas e objetivos em comum. Logo, “[...] empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria.” (Sebrae, 2019).

Para Girardi, Soares e Girardi (2018, p. 10), “o planejamento sucessório é fundamental para a sobrevivência da empresa familiar [...]”, tendo em vista a continuidade dos negócios. Sob este entendimento, é imprescindível que os envolvidos compreendam a distinção entre suas ocupações na empresa e na família, ou seja, segreguem o que é pertencente ao meio profissional do particular, os assuntos da família. É primordial que questões pessoais permaneçam no ambiente de casa, a fim de que haja uma sucessão e posterior gestão satisfatórias, visando à minimização de conflitos (Girardi, Soares & Girardi, 2018).

“A sucessão é aproveitada como oportunidade para reestruturar a empresa e dar novos rumos a ela.” (IBGC, 2014). Segundo Ceolin (2014, p. 23), “[...] envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações.”. Neste seguimento, é oportuno englobar uma ferramenta de análise para auxiliar na gestão e no planejamento estratégico das organizações: a análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. “A análise SWOT é uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, [...] que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário.” (Araújo et al., 2015, p. 3). De acordo com Araújo et al. (2015), a mesma visa identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas aos negócios, auxiliando na gestão e planejamento da organização.

Em vista disso, a questão que norteia a pesquisa é: quais os desafios existentes no processo de sucessão empresarial familiar em um grupo familiar de Jaraguá do Sul/SC a partir da análise SWOT? Consequentemente, objetiva-se apresentar tais desafios existentes neste processo no cenário compreendido por um grupo familiar de Jaraguá do Sul/SC, aplicando-se a análise SWOT.

Dessa forma, este estudo justifica-se por analisar tais desafios, posto que “seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países.” (da Silva Neto, 2016, p. 28). Sob esta perspectiva, o processo de sucessão é importante para garantir que as próximas gerações que assumirem a gestão empresarial saibam lidar com os inúmeros cenários empresariais existentes. Ademais, empresas familiares denotam fortes índices na economia local, o que exige que se retenham habilidades específicas para assegurar a continuidade dos negócios. (Silva et al., 2019).

Existem vários aspectos sob os quais alguns autores já se dedicaram a estudos semelhantes, como da Silva Neto (2016). Contudo, a proposta deste trabalho diferencia-se deste pelo fato de apontar os desafios existentes no processo de sucessão empresarial familiar, a partir da análise SWOT. Logo, pela sua importância no desenvolvimento econômico, expõe a realidade destes negócios, podendo contribuir para o processo de sucessão em outros, norteando condutas benéficas ou desfavoráveis para tal.

Convém evidenciar que o processo de sucessão é algo bastante vulnerável, suscetível de desapontamentos por parte dos empresários. Ceolin (2014, p. 48-49) expressa que, no processo sucessório, necessita-se “disseminar detalhes sobre um possível planejamento, para que isso não



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



gere dúvidas ou conflitos [...]”. Todavia, este trabalho intenciona contribuir no processo de sucessão empresarial familiar, tanto para os sucessores, que estão assumindo o cargo, como para aqueles que estão transmitindo a sucessão, expondo aspectos favoráveis para aproveitamentos subsequentes, tal como circunstâncias nocivas, que requerem devida precaução.

2.1 Empresa familiar

De acordo com o Sebrae (2019), empresa familiar refere-se a um empreendimento pertencente a uma ou mais famílias, sendo administrado por membros familiares. Caracteriza-se, dentre outros fatores, pela centralização na tomada de decisões, as quais tendem a ser baseadas na emoção ao invés da razão; pela existência de conflitos, que impactam tanto no âmbito empresarial como familiar e maior reconhecimento de colaboradores que exercem suas funções há mais tempo na organização. (Sebrae, 2019).

Silva et al. (2019, p. 16) enfatizam que “a empresa familiar nasce quando um membro de uma família decide começar um negócio com o envolvimento de outros membros no desenvolvimento de atividades”. De igual forma, apontam que é um negócio estruturado com base em patrimônio e renda familiar, que passa de uma geração para outra, possuindo foco na continuidade. Em contrapartida, em uma empresa comum, comumente o foco é na maximização do valor da empresa, além de suas ações em curto prazo (Silva et al., 2019).

Embora exprima obstáculos, uma empresa familiar pode manter-se ativa a partir de práticas benéficas, considerando investimento em qualificação de familiares envolvidos no negócio, a fim de tornar estes mais competitivos; preparação antecipada de possíveis sucessores e inserção de membros no conselho administrativo que não pertençam à família. (Silva et al., 2019).

Todavia, é essencial que os gestores mantenham o foco nos propósitos iniciais do negócio, pois, entende-se que a família objetiva tornar sua atividade bem-sucedida, utilizando-se de “[...] ferramentas que auxiliem na condução das atividades diárias e no planejamento a longo-prazo, estabelecendo metas e objetivos que devem ser seguidos à risca.” (Girardi, Soares & Girardi, 2018, p. 5).

Neste contexto, “o grande desafio de uma empresa familiar é manter-se competitiva no mercado.” (Silva et al., 2019, p. 16). Além disso, empresas familiares, sobretudo, brasileiras, desempenham papéis significativos no tocante ao ambiente econômico e social do país, posto que gerem parte expressiva do produto interno bruto, bem como parte considerável de empregos. Consequentemente, os gestores devem se adequar às contingências do ambiente, estando atentos e bem alinhados para preservarem seu desempenho organizacional e continuidade do negócio. (Silva et al., 2019).

Na concepção do Sebrae (2019), empresas familiares caracterizam-se por possuírem um comando único e centralizado; uma estrutura administrativa menor, com equipe determinada e dedicada; relação mais notória na região com a comunidade; confiança mútua; desenvolvimento em conjunto; necessidade de segregação da parte emocional da racional; maior resistência à mudança; laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; dentre outras peculiaridades.

Por conseguinte, Silva et al. (2019, p. 16) entendem que nas organizações familiares, sobretudo, “a estratégia é voltada para a adaptação, e o foco de atuação é atender aos colaboradores e clientes, enquanto, nas organizações comuns, o foco é o crescimento constante e



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



o atendimento aos investidores.”. Sob este parâmetro, “as empresas familiares têm a necessidade de preservar seus ativos e, ainda, manter seu patrimônio controlado pela família. Já nas empresas comuns, o objetivo é buscar a satisfação dos acionistas.” (Silva et al., 2019, p. 16).

Então, ao administrar uma empresa familiar “[...] é preciso muita cautela, pois há um inevitável envolvimento familiar, caracterizado pela afetividade que marca as relações entre os membros e por emoções como ciúmes, amor, amizade [...]” (Silva et al., 2019, p. 31). Recomenda-se o estabelecimento de um firme modelo de gestão, o qual minimize a influência das emoções supracitadas anteriormente, conduzindo a equipe como um todo na direção estabelecida, sem corromper a essência do empreendimento. (Silva et al., 2019).

Neste mesmo enfoque, certamente a família é grande influenciadora no processo decisório do negócio, partindo da ideia de que “[...] decidir é um processo de escolhas entre alternativas válidas e concorrentes entre si, sendo que as pessoas passam muito mais tempo convivendo com as consequências das decisões do que as tomando.” (Silva et al., 2019, p. 32-33). Logo, as consequências de tais decisões são a manifestação dos processos de influência, em que o poder possui papel crucial no processo decisório organizacional. (Silva et al., 2019).

Isto posto, em virtude das análises de aspectos do ambiente, as organizações necessitam estar atualizadas perante as tendências e transições que impactam diretamente no processo decisório destas, sendo vital para garantir resultados oportunos e competitividade no mercado. (Araújo et al., 2015).

Portanto, em uma empresa familiar, orienta-se para que haja a presença dos familiares na direção dos negócios e que os mesmos possuam um vínculo com a propriedade. Também se norteia que valores do fundador ou da família sejam identificados com os da empresa e, finalmente, na sucessão seja contemplado o fator hereditário. (Castro, Hillebrand & dos Anjos, 2019).

2.2 Sucessão empresarial familiar

Conforme mencionam Castro, Hillebrand e dos Anjos (2019), o processo de sucessão familiar torna-se essencial para assegurar o futuro da organização, tendo em vista uma indispensável preparação prévia por parte dos sucessores, com o propósito de continuidade dos negócios. Envolve “[...] um momento que faz parte da vida da empresa familiar e que corresponde a um importante período de mudança organizacional.” (Silva et al., 2019, p. 34).

“A sucessão familiar é foco de pesquisas nos mais variados setores da gestão: aspectos jurídicos; tributários; desempenho; profissionalização; aspectos comportamentais.” (Girardi, Soares & Girardi, 2018, p. 2). Cada empresa dispõe de um papel relevante no desenvolvimento da região onde se instala ou, inclusive, de seu país. (da Silva Neto, 2016). Em vista disso, necessita de uma boa gestão desde o surgimento do negócio.

Por se tratar de uma temática relevante no âmbito do empreendedorismo, diversos autores já estudaram e realizaram pesquisas acerca do processo de sucessão empresarial familiar, a exemplo do autor da Silva Neto (2016), o qual defende a ideia de que o sucesso na transmissão do poder entre gerações de uma empresa familiar está diretamente ligado ao eficaz compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos, isto é, o sucedido e o sucessor (da Silva Neto, 2016).

Além deste, Ceolin (2014) destaca que é fundamental que se tenha um planejamento antecipado sobre a decisão de sucessão empresarial, a fim de que este processo torne-se viável e



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



sem alterações drásticas no negócio. Portanto, é de suma importância expor tais resultados de pesquisas para que negócios alheios possam se basear para tomada de decisões seguras.

De acordo com Silva et al. (2019), são 4 as fases de existência em uma empresa familiar. Como primeira, compõe-se a fase de início da empresa (ou fase de sobrevivência), onde o fundador realiza o sonho de empreender e trazer melhores condições à família. Neste estágio, principalmente, exige-se bastante empenho e dedicação. A segunda fase compreende a inserção dos filhos na empresa, necessitando certo preparo e muito planejamento prévio. Como terceira fase há o trabalho em conjunto das gerações. Nesta, é preciso que o gestor seja habilidoso o suficiente para lidar com supostos conflitos que venham a surgir. Por fim, na quarta fase, ocorre a sucessão da empresa familiar. É um processo de transição, semelhante à segunda fase, no entanto, se diferencia pelo fato de inserir uma nova geração, retirando-se da gestão atual os fundadores do negócio.

Silva et al. (2019) indicam que por meio de um processo de sucessão é possível que se faça uma avaliação de estabilidade da empresa no mercado, frisando que o despreparo deste processo pode colocar em risco sua estabilidade. Consequentemente, tanto a família quanto a empresa podem vir a serem afetadas pela falta de planejamento.

Silva et al. (2019) denotam ainda que são aspectos válidos do processo de sucessão familiar a continuidade do comando familiar no negócio; a tomada de decisões ágil e com flexibilidade nas ações; perspectiva de capacitação e espírito de família. Também afirmam que “[...] é importante considerar costumes, valores, crenças e a cultura da organização, para aumentar as chances de sucesso.” (Silva et al., 2019, p. 155).

Pondera-se que “com a sucessão de membros da família na gestão da empresa ocorrem mudanças no processo decisório e no controle das atividades.” (Oliveira & Beuren, 2009, p. 10). Porém, Silva et al. (2019, p. 159) presumem que “as empresas familiares devem valorizar o passado e buscar aprendizagens que contemplem a modernidade [...]”, utilizando-se do conhecimento adquirido para gerir novas ideias.

Em concordância com Silva et al. (2019), é notável que a sucessão envolve transferência da liderança mas, também, inclui mudanças estratégicas, estruturais e culturais dentro da organização, as quais geram sentimento de segurança e aumento no nível de motivação dos envolvidos. “Assim, duas grandes metas devem estar à frente das estratégias no plano de sucessão: preservar o negócio e preservar a família.” (Silva et al., 2019, p. 157).

Para Silva et al. (2019, p. 16) “[...] a sucessão da empresa familiar deve ser bem planejada, para assegurar a preservação do patrimônio e a sua continuidade.”. Por este ângulo, Ribeiro e Valdisser (2017) evidenciam que é fundamental que haja uma ferramenta de análises dos resultados, sob a qual os gestores possam traçar planos estratégicos para o seu negócio. Esta análise pode ser representada pela matriz SWOT, que se baseia em fatores do ambiente interno e externo da organização.

2.3 Desafios do processo de sucessão

O planejamento da sucessão é fundamental para o negócio, pois, “[...] vai permitir uma maior segurança na tomada de decisão e reduzir as chances de crises na empresa.” (Silva et al., 2019, p. 158).

Sob este parâmetro, Silva et al. (2019) consideram que além de barreiras emocionais, empresas familiares podem vir a desenvolver desentendimentos em relação aos níveis distintos de



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



risco entre as gerações. Por exemplo, enquanto membros da fase inicial do negócio distanciam-se de investimentos de risco, a nova geração se dispõe a assumir maiores riscos, apostando no futuro da empresa, embora, por vezes, não desfrutem de recurso financeiro suficiente para tal investimento.

Em uma de suas pesquisas, o Sebrae (2019) destaca alguns pontos fracos, ou então, desafios que uma empresa familiar pode enfrentar em seu processo de sucessão. Destacam-se nesta as dificuldades de segregar a parte emocional da racional; a suscetível manipulação e postura de autoritarismo do fundador do negócio; a grande resistência a mudanças; os laços afetivos, podendo influenciar em comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; além de expectativas exorbitantes.

Dentre outras condições, na presença destas circunstâncias, “ter profissionalismo e competência para gerenciar o negócio é essencial [...], pois, profissionais qualificados contribuem para o bom desempenho da empresa.” (Silva et al., 2019, p. 152).

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo realizada por meio de um estudo de caso, envolvendo abordagem qualitativa dos dados coletados. Fernandes e Gomes (2003, p. 8) conceituam a pesquisa descritiva como “[...] uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis) [...]”. Acrescentam, ainda, que é um método para conhecer o que se está estudando, com quem, de que maneira e qual é a intensidade do fenômeno em estudo, podendo haver ou não a formulação de hipóteses que servem de base para a pesquisa. (Fernandes & Gomes, 2003).

Quanto à abordagem qualitativa, Silva et al. (2016) mencionam que tal técnica abrange, por exemplo, a coleta de dados a partir de entrevistas, os quais são confrontados com os conceitos propostos no referencial teórico da pesquisa. Neste caso, houve a realização de uma entrevista com a atual gestora de um grupo empresarial familiar, obtendo-se as informações necessárias para a pesquisa.

Fernandes e Gomes (2003, p. 15) atribuem ao estudo de caso a ideia de “[...] um método amplamente utilizado para a execução da pesquisa exploratória [...]”. Declaram que o estudo de caso “trata-se de um estudo em profundidade de uma unidade de interesse, que pode ser único ou múltiplo.” (Fernandes & Gomes, 2003, p. 15). Ademais, sugerem que “a unidade de análise pode ser uma ou mais pessoas, família (s), produto (s), empresa(s) ou unidade(s) da empresa, um órgão público, ou mesmo um país ou vários países.” (Fernandes & Gomes, 2003, p. 15).

Consideram igualmente que compreende uma análise com profundidade, muito bem detalhada, que inclui influências internas e externas (Fernandes & Gomes, 2003).

A pesquisa concentrou-se em uma entrevista previamente estruturada, a partir de questões de artigos já publicados por outros autores, a atual proprietária de um grupo familiar de Jaraguá do Sul/SC. Teve por intuito proporcionar o entendimento dos desafios existentes no processo de sucessão empresarial familiar nos negócios deste grupo. Logo, fora realizada uma entrevista via redes sociais com a gestora, na data de 07 de abril de 2020, a fim de compreender melhor as informações coletadas.

O questionário aplicado para a gestora foi o disposto a seguir:



100% ON-LINE

A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Tabela 1 – Instrumento de pesquisa utilizado

| |
|---|
| 1. Há quantos anos a empresa (o grupo familiar) atua? |
| 2. Qual sua visão sobre a importância da empresa para a cidade de Jaraguá do Sul? Sua empresa possui missão, visão, valores e objetivos traçados? |
| 3. A empresa já passou por um processo sucessório? Caso sim, quantas gerações estão envolvidas? |
| 4. Houve algum tipo específico de planejamento para a sucessão da empresa ou apenas foi imposta a possibilidade para com os membros da família? |
| 5. Qual a atual quantidade de colaboradores que são parte da família? Quais suas funções? |
| 6. Existe algum membro que já tenha recusado ser sucessor da empresa? Se sim, por qual motivo? |
| 7. Sua empresa por ser uma empresa familiar possui vantagem sobre as demais no mesmo ramo de atuação no mercado? Quais são as principais vantagens? |
| 8. Como sua empresa e familiares pensam a respeito da próxima sucessão? |
| 9. Existe uma preparação? Como a empresa e os familiares vêm este possível sucessor? |
| 10. O possível sucessor tem oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa junto com o atual proprietário? |
| 11. Quais foram às medidas adotadas para a preparação do novo sucessor? |
| 12. No caso do possível sucessor não aceitar, seria possível à contratação de um profissional que não um integrante da família? |
| 13. A empresa possui uma visão de futuro? Qual o planejamento para os próximos 5 anos? |
| 14. Você acredita que a profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa? Por quê? |
| 15. O que é importante para gerir uma empresa do tipo familiar? |
| 16. Você considera seu modelo de gestão atual adequado aos negócios da empresa, ou acha que é preciso melhorá-lo? |
| 17. Você encontra dificuldades em lidar com sua família no ambiente empresarial? Se sim, quais? |
| 18. Existem conflitos entre os interesses familiares e os empresariais? Como a empresa reage a eles? |
| 19. Do seu ponto de vista, a família está de acordo com a gestão atual? Existe algo que contrarie as expectativas de algum membro? |
| 20. Os familiares possuem uma imagem positiva dos negócios? |
| 21. O fundador trata abertamente todas as questões administrativas com seus familiares? |
| 22. Os valores e costumes da família influenciam na gestão da empresa? Quais seriam estes? |
| 23. O que você considera importante para garantir a continuidade dos negócios da família e qual sua visão futurística da empresa? |
| 24. Quais os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades existentes na sucessão? |
| 25. Como é a relação família x empresa no dia a dia? |
| 26. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado? |
| 27. Quais critérios podem ser considerados importantes para que a sucessão seja planejada de modo familiar? |



100% ON-LINE

A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



28. Para cada item a seguir, indique na ordem de importância, de 1, que quer dizer “irrelevante” até 5, que quer dizer “muito importante”:

- * Elaborar um plano de sucessão
- * Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão
- * Consultar informações relevantes sobre o tema
- * Estudar outros casos bem-sucedidos
- * Participar em sucessões de informação e/ou ações de formação
- * Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade
- * Obter aconselhamento jurídico externo
- * Debater o assunto no conselho familiar
- * Ter apoio de consultores externos

29. Diante da atual situação da empresa, classifique os itens abaixo como pontos fortes, fracos, oportunidades ou ameaças, considerando aqueles em que a empresa se enquadra, somente. Justifique a resposta, caso necessário:

- a. Conhecimento técnico:
- b. Qualidade do serviço:
- c. Concorrência:
- d. Reconhecimento no mercado:
- e. Crise econômica:
- f. Colaboradores:
- g. Controle financeiro:
- h. Planejamento:
- i. Produtos:
- j. Marketing:
- k. Pós-vendas:
- l. Treinamento de colaboradores:
- m. Estrutura:
- n. Custos:
- o. Localização empresarial:
- p. Outros:

30. Qual sua opinião sobre sucessão familiar?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No presente estudo, os dados coletados são expostos a partir da elaboração de uma matriz SWOT. Ribeiro e Valdisser (2017) instruem que a análise SWOT consiste em uma ferramenta relevante, em que administradores podem utilizar-se dos resultados obtidos para traçar planos estratégicos em seus negócios, fundamentando-se nas condições interna e externas dos ambientes destes. “É de suma importância que se faça uma análise das forças e fraquezas da organização, bem como de suas oportunidades e ameaças.” (Ribeiro & Valdisser, 2017, p. 6).

Araújo et al. (2015, p. 2), julgam que a análise SWOT “[...] é de suma importância no contexto organizacional das empresas [...]”. Relaciona-se com o reconhecimento e satisfação das necessidades do mercado, ou seja, da eficiência desejada para se gerar lucratividade. (Araújo et al., 2015).

Ribeiro e Valdisser (2017) instruem que para a análise SWOT ser eficaz em termos estratégicos, é fundamental que se busque reduzir ou neutralizar os pontos fracos utilizando-se dos pontos fortes da organização. Nesta mesma perspectiva, indica-se aproveitar das

oportunidades para defender-se das ameaças, aspirando que a organização mantenha-se ativa e em constante desenvolvimento.

Considera-se, inclusive, uma ferramenta para análise de ambiente que contribui para a gestão, além do planejamento da organização. Divide-se em ambiente interno, que englobam as forças e fraquezas, além do ambiente externo, com as oportunidades e ameaças (Araújo et al., 2015).

Diante disso, cabe destacar a relevância da ferramenta de estudos análise SWOT, pois, ao se identificar tais condições estruturais e estratégias empresariais, é notável a manifestação de uma “maior competitividade organizacional”. (Araújo et al., 2015, p. 14). Por conseguinte, entende-se que a junção do processo de sucessão empresarial familiar aliada à interpretação e explicação de resultados da análise SWOT, representa o foco desta pesquisa.

4. Análise de resultados

Nesta seção, são discorridos, analisados e interpretados os dados coletados na entrevista que fora aplicada via redes sociais à atual proprietária do grupo empresarial familiar de Jaraguá do Sul/SC, na data de 07 de abril de 2020. Refere-se à abordagem dos resultados da pesquisa, fundamentando-se na percepção da gestora quanto ao contexto empresarial familiar de seus negócios.

A entrevista teve o intuito de coletar informações acerca do cenário em que se encontram tais negócios, considerando que estes são pertencentes a um grupo empresarial de âmbito familiar, que abrange processos sucessórios. Isto posto, contemplam-se esferas favoráveis e prejudiciais à realidade e continuidade das empresas, instruindo a matriz SWOT como dispositivo colaborativo para adequar-se ao bom direcionamento do gerenciamento corporativo.

4.1 Dados demográficos da entrevistada

A entrevistada é do sexo feminino, representante e atual proprietária de um grupo empresarial familiar de Jaraguá do Sul/SC, que dispõe de empresas do ramo alimentício. Possui formação em Farmacêutica Bioquímica, é pós-graduada em Citologia Clínica e MBA em Gestão do Varejo e atuou, inicialmente, durante seis anos em um laboratório de Florianópolis/SC. Contudo, atualmente, aos 29 anos de idade, exerce a função de gerente em uma das empresas do grupo da família, garantindo ser esta a atribuição que mais lhe convém, no sentido de agradar e tornar-lhe realizada profissionalmente.

4.2 Sobre o grupo familiar

Conforme relatos da proprietária, a história do grupo iniciou em 1959, quando o avô materno da atual gestora fundou as empresas do ramo alimentício, desenvolvendo toda a estrutura destas. No entanto, o mesmo veio a falecer cedo, não havendo nenhum tipo de planejamento para a sucessão empresarial naquela ocasião. Devido a isso, os quatro genros do fundador vieram a assumir a direção das empresas por um período, mas, em comum acordo, decidiram vender as mesmas, em 1995, para uma companhia maior, que dispunha de um melhor potencial para a administração. Posteriormente, esta companhia revendeu as empresas para outra, a qual ofertou, em 2002, toda a estrutura de negócios novamente para a família precursora.

4.3 Membros da família e sucessões ocorridas

Diante do episódio aludido na história do grupo, não houve grande interesse da família para reaquisição. Somente o pai da entrevistada demonstrou entusiasmo e, dessa maneira, voltou a operar nos negócios juntamente com sua esposa e outro sócio de confiança, não pertencente à família. Em 2006, entretanto, a mãe da entrevistada veio a falecer. Daí em diante, os seus dois filhos ingressaram na sociedade, incluindo a atual gestora, sem qualquer planejamento prévio.

Quanto aos membros da família atuantes no grupo, destacou-se a presença de três, sendo estes: a entrevistada, com a função de gerente em uma das empresas; o irmão dela, como coordenador de vendas na outra empresa; e o pai de ambos, como diretor geral dos negócios. Até o momento, diz-se que não fora verificada negação para a sucessão empresarial familiar por parte dos envolvidos da família.

4.4 Valores e costumes

Comumente, os familiares exibem uma imagem positiva do negócio, estando de acordo com a atual gestão. No que diz respeito aos valores e costumes da família, a entrevistada declara manter de igual forma estes no âmbito profissional, o que corrobora uma postura coerente frente à perpetuação no mercado, como apontam Girardi, Soares e Girardi (2018). Destaca-se a imposição de ética, responsabilidade pessoal e coletiva, senso de justiça entre colaboradores e sócios aliado ao respeito e comprometimento.

4.5 Segregação de interesses

Ao ser questionada sobre elementos importantes para a perpetuação das empresas, sobretudo, familiares, a gerente salientou que dispor de paciência é fundamental. Consoante à mesma, o conflito de gerações é inevitável, sendo essencial que haja a capacidade de discernir o familiar do empresarial. Do mesmo modo que a ligação estreita é vantajosa por acelerar tomadas de decisões, deve ser extremamente racional, visando o objetivo do negócio, não os particulares.

Por vezes, sucedem-se desavenças familiares, as quais não podem vir a interferir nas decisões em conjunto do ambiente profissional. Quanto aos conflitos decorrentes do dia a dia, a entrevistada justifica que estes tendem a ser solucionados no ambiente a que pertencem. Assim, são indispensáveis o uso da razão acima da emoção, o conhecimento, a busca contínua de atualizações, a capacidade técnica e a aptidão para o cargo exercido, conforme discorre Ceolin (2014).

4.6 Planejamento estratégico

No que concerne à importância de suas empresas para a cidade de Jaraguá do Sul/SC e a existência de um planejamento estratégico com visão, missão, valores e objetivos traçados, a gestora alegou que uma das empresas possui sim estratégias bem definidas, sem as expor, enquanto a outra está transitando por um período de reestruturação, em que se pretende realizar tais definições. Equivalente à instituição de tais planejamentos, Araújo et al. (2015) revelam que o sucesso dependerá da atribuição de conhecimentos aprofundados sobre as análises ambientais.

Relativo à visão de futuro, com um planejamento para os próximos anos, a entrevistada



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



destacou otimismo, indicando que o grupo ambiciona estar presente em toda a região sul do Brasil, sudeste, centro-oeste e em algumas cidades do norte e nordeste do país. Estima-se aumento na capacidade de captação da matéria-prima, desenvolvimento de novos produtos (alguns já em andamento) e modernização da linha de produção existente. Ademais, idealiza-se a abertura de novas empresas, modernização das operantes, criação de aplicativo de vendas e aproximação do cliente. Outro ponto de ênfase é a área de exportação, sob a qual se tem a intenção de ampliação. Então, visa-se a especialização assídua nesta esfera, a fim de se obter êxito e sucesso futuro. No tocante à administração, a visão futurística aponta a delegação de cargos da gerência entre os sucessores, com permanência dos atuais diretores no apoio consultivo.

4.7 Vantagens frente a outras empresas

Em virtude do ramo de atuação, interrogou-se referente às possíveis vantagens decorrentes da esfera empresarial familiar sobre as demais (empresas não familiares). A gerente afirmou que sim, existem benefícios, a exemplo da rápida tomada de decisões frente às mudanças constantes do mercado, bem como dos cenários internos e externos. Também se presencia a facilidade na transmissão de informações. Todavia, sob este mesmo enfoque, exige-se maior dedicação por parte dos interessados, a fim de garantir o alcance do que se almeja, em consonância com Ceolin (2014).

No caso do grupo examinado, a gestora admite que são realizadas reuniões mensais da sociedade, onde são analisados os principais pontos. Durante o mês, são feitos levantamentos dos assuntos a serem discutidos na reunião, como decisões maiores, relativas ao faturamento, novos produtos, produtividade, questões tributárias, dentre outros. Consequentemente, tomam-se as decisões necessárias em grupo, sendo organizado um plano de ações para acompanhamento do próximo mês, o que é bastante viável para a geração de vantagem competitiva, como indicam Araújo et al. (2015).

4.8 Profissionalização

Segundo a entrevistada, a profissionalização é de extrema relevância, tal como sugere Ceolin (2014). Eventualmente, empresas familiares pecam ao inserir uma pessoa a frente que não detenha entendimento satisfatório. A proprietária interpreta que, na verdade, essa pessoa acaba se tornando um “cabide de emprego”, isto é, não dispondo da competência e capacitação cruciais para aquilo que se realiza. Em suma, um indivíduo deve estar na empresa por capacidade, não exclusivamente por ser um membro da família.

Nesta perspectiva, a entrevistada, cuja formação é de farmacêutica bioquímica, relatou que, aos seus 18 anos, não possuía interesse em se capacitar para administrar as empresas da família no futuro. Em razão disso, foi se especializar na área da saúde em Florianópolis/SC, onde estudou e trabalhou durante seis anos em laboratório, honrando suas responsabilidades. Ao passar dos anos, a entrevistada foi amadurecendo e refletiu acerca das empresas de sua família que estava desprezando, as quais surgiram dos sonhos do avô e do trabalho constante do pai. Com isso, decidiu retornar para Jaraguá do Sul/SC e trabalhar com sua família. Inicialmente, atuou no setor de qualidade de uma das empresas, onde notou que aquilo não a agradava, posto que houvesse se tornado um “cabide de emprego”, apenas. Nestas circunstâncias, resolveu atuar em

outra empresa do grupo, na parte administrativa, em que se identificou excessivamente.

Logo, verificou a ausência do conhecimento teórico em sua atuação, tal como escassez de embasamento em defesa de seus ideais. Como solução, a entrevistada buscou profissionalizar-se com cursos rápidos e específicos, voltados para as áreas de tributação, liderança e RH, especialmente. Mais tarde, ao ingressar em MBA em Gestão do Varejo, a entrevistada constatou que o curso lhe engrandeceu de uma forma muito valiosa, focando realmente para quem tem um negócio familiar.

Ao se profissionalizar, certamente existirão maiores possibilidades de adaptação, tendo em vista que o cenário empreendedor não é fixo, sempre será adepto a mudanças e inovações, como também alude da Silva Neto (2016). Para tanto, o irmão da proprietária de igual maneira busca o aperfeiçoamento contínuo, focado na área de vendas e marketing, o que contribui para as funções atribuídas para ambos. Ela, responsável pela administração de uma das empresas do grupo, ao mesmo tempo em que o irmão se dedica com vendas na outra.

4.9 Sucessão

Na entrevista, indagou-se sobre o atual modelo de gestão e a preparação do processo de sucessão, onde foi explanado que o assunto é comentado em algumas reuniões, porém, nada foi concretizado ainda. Atualmente, a proprietária dispõe de um consultor, que presta serviços de consultoria empresarial, inclusive para a realização do planejamento de sucessão, com a finalidade de indicar a forma mais conveniente para se estabelecer a continuidade do grupo. Num primeiro momento, entende-se que será constituído um conselho administrativo, formado pelos atuais diretores e pessoas de conhecimento específico, selecionadas para exercerem tais atribuições. Em seguida, alguns membros irão se retirar da corporação, transmitindo seus cargos de gestão aos sucessores. Apesar disso, nas reuniões da sociedade, todos os integrantes, até mesmo os prováveis sucessores, expressam suas opiniões para que se atenda a um acordo comum. Mas, não existe sucessor definido, em razão da integração de um sócio não pertencente à família em uma das empresas do grupo.

Por fim, interrogou-se sobre a concepção particular da entrevistada a respeito de sucessão familiar. A resposta foi de que é a imortalidade de um sonho de alguém da família, que deve ser feita de forma consciente, atribuindo na gestão os descendentes que sonham em comum ao fundador. Além disso, os sucessores devem ter a capacidade de desenvolvimento, para buscar competência técnica e emocional na continuidade de forma responsável do negócio, assim como ponderam Girardi, Soares e Girardi (2018).

4.10 Matriz SWOT sugerida ao grupo empresarial familiar de Jaraguá do Sul/SC

Uma matriz SWOT pode ser retratada, de forma ilustrativa, por meio do modelo exposto na figura a seguir.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Figura 1 – Modelo ilustrativo de matriz SWOT
Fonte: Adaptado de Humphrey (1960-1970)

No que se refere ao planejamento da sucessão, sugerem-se os seguintes itens para compor a matriz SWOT do grupo empresarial familiar de Jaraguá do Sul/SC:

Forças: planejamento estratégico definido em uma das empresas do grupo; presença de membros da família e de fora desta na gestão; processo de sucessão em fase de planejamento, com assessoria de um consultor empresarial externo; formação de um conselho administrativo; rápida tomada de decisões frente às mudanças constantes do mercado; facilidade na transmissão de informações; tomada de decisões em grupo; planos de ações com acompanhamentos mensais dos resultados; imposição de ética, responsabilidade pessoal e coletiva, senso de justiça entre colaboradores e sócios, aliado ao respeito e comprometimento; especialização constante por parte dos gestores; profissionalização com busca contínua de atualizações, capacidade técnica e aptidão para o cargo exercido; segregação da parte emocional da racional.

Fraquezas: inexistência de um planejamento estratégico em todas as empresas do grupo familiar; exigência de maior dedicação por parte dos interessados na gestão; presença de conflitos entre gerações; centralização do poder.

Oportunidades: criação de uma imagem futurística positiva frente à continuidade dos negócios; ampliação da presença no mercado atuante, visto que haja aumento da demanda dos produtos ofertados no país; expansão do setor de exportação; abertura de novas empresas e modernização das operantes; criação de aplicativo de vendas e aproximação do cliente; aumento na capacidade de captação da matéria-prima; desenvolvimento de novos produtos (alguns já em andamento); modernização da linha de produção existente.

Ameaças: mudanças constantes de cenário existente no mercado; abertura de empresas concorrentes nas proximidades das empresas do grupo familiar.

4.10.1 Comentários e associações relativos à matriz SWOT proposta

Iniciando-se pela análise do ambiente interno, o grupo denota pontos fortes no que se refere a questões como planejamento estratégico definido em uma de suas empresas, processo de sucessão em fase de elaboração e formação de um conselho administrativo, o que certamente torna-se um desafio no processo sucessório de uma empresa familiar quando não é bem

elaborado, tal como pondera Ceolin (2014).

Outro ponto é a presença de membros da família para rápidas tomadas de decisões em grupo e transmissão de informações frente às mudanças constantes do mercado, flexibilizando ações, como discorrem Silva et al. (2019). Além disso, a inserção de indivíduos de fora desta na gestão favorece para a diversificação de opiniões, podendo surgir alguma distinta das habituais para colaborar na continuidade dos negócios.

A rotina existente de planos de ações com acompanhamentos mensais dos resultados, a busca constante por especialização, profissionalização, capacidade técnica e aptidão para o cargo exercido são de igual maneira aspectos favoráveis na sucessão, conforme mencionam Silva et al. (2019), tendo em vista que estes colaboram para uma gestão futura inteligente, com ideologias bem estruturadas.

Ademais, de igual maneira que expõe Girardi, Soares e Girardi (2018), a existência de segregação da parte emocional da racional nos ambientes profissionais é outro item relevante, visto que se tornaria um desafio no caso de inexistência desta. Imposição de ética, responsabilidade pessoal e coletiva, senso de justiça entre colaboradores e sócios, aliado ao respeito e comprometimento também conferem benefícios aos gestores e ao negócio, criando uma imagem positiva de educação e respeito, em conformidade com a concepção de Ceolin (2014).

Quanto às fraquezas, torna-se um desafio do processo sucessório de uma empresa familiar a inexistência de um planejamento estratégico em todas as empresas do grupo familiar, pois, planejar é sinônimo de sucesso, como discorrem Girardi, Soares e Girardi (2018). Em uma empresa familiar, ainda, exige-se maior dedicação por parte dos interessados na gestão, além de haver conflitos entre gerações e uma notável centralização do poder, tal como transcorre o Sebrae (2019), o que de fato condizem a desafios inerentes da sucessão.

Já nos fatores externos, são oportunidades para o grupo a criação de uma imagem futurística positiva frente à continuidade dos negócios, considerando que os sócios avistam longevidade, com consequente ampliação da presença no mercado atuante e expansão do setor de exportação. Haja vista isso, da mesma forma que evidenciam Silva et al. (2019), é oportuna a abertura de novas empresas e modernização das já operantes, com criação de aplicativo de vendas e aproximação do cliente e desenvolvimento de novos produtos. O posterior aumento na capacidade de captação da matéria-prima e modernização da linha de produção existente são outros pontos oportunos para os sucessores se atentarem.

Como ameaças, o grupo compreende as constantes mudanças de cenário existente no mercado, além da abertura de empresas concorrentes nas proximidades das empresas do grupo familiar, como destaca também Ceolin (2014). De fato, isso se tornam desafios do processo de sucessão empresarial familiar, necessitando que se dê uma maior atenção para o melhoramento de tais fatores.

5. Conclusões

O presente estudo objetivou apresentar os desafios existentes no processo de sucessão empresarial familiar em um grupo familiar de Jaraguá do Sul/SC a partir da análise SWOT. Foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, envolvendo abordagem qualitativa dos dados coletados. Os dados da pesquisa foram levantados por meio de entrevista direta com a representante e atual proprietária de um grupo empresarial familiar de Jaraguá do Sul/SC.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Constatou-se por meio da entrevista que a gestão das empresas desse grupo familiar está transitando por um planejamento para a próxima sucessão. Atualmente, as decisões são tomadas em grupo, envolvendo a presença de todos os membros da diretoria. Isto posto, a delegação da nova gestão requer estudo e preparação prévia, visando a longevidade e êxito dos negócios empresariais.

Como aspectos oportunos, pontos fortes da matriz SWOT, a gestão do grupo indica o planejamento com assessoria de um consultor empresarial para o próximo processo de sucessão, com presença de membros da família para rápidas tomadas de decisões em grupo. Certamente, é uma condição de extrema relevância frente às mudanças constantes do mercado atuante.

A existência de planos de ações com acompanhamentos mensais dos resultados e a busca constante por profissionalização por parte dos gestores similarmente são favoráveis para o sucesso e preservação do grupo empresarial. Também é conveniente a segregação da parte emocional da racional nos ambientes profissionais, beneficiando a esfera do empreendimento.

Em relação aos desafios existentes no processo de sucessão empresarial familiar, o grupo expressa como fraquezas a inexistência de um planejamento estratégico em todas as empresas do grupo familiar. Ademais, presenciam-se conflitos entre gerações e uma notável centralização do poder.

Quanto às oportunidades, expõe-se uma imagem futurística positiva frente à continuidade dos negócios, considerando a ampliação da presença no mercado atuante, expansão do setor de exportação e modernização, abertura de novas empresas e modernização das já operantes. E de ameaças, prevalecem as constantes mudanças de cenário existente no mercado e abertura de empresas concorrentes nas proximidades das empresas do grupo familiar.

Averiguou-se como limitações da pesquisa a ausência de entrevista com diálogo presencial, por conta da situação crítica mundial de saúde enfrentada. Entretanto, atingiu-se o previsto de igual maneira, fazendo uso de meios digitais para tal. Outra limitação é a ausência de triangulação dos dados, isto é, somente uma sócia do grupo familiar respondeu ao questionário. Além disso, como o grupo familiar planejava sua próxima sucessão no período abrangido pela entrevista, não se puderam contemplar as consequências decorrentes da mesma.

Enfim, dada a relevância das empresas familiares no desenvolvimento econômico, social e político de vários países, sugere-se a continuidade deste estudo neste grupo familiar, tencionando a verificação do alcance ou não do que foi direcionado pela atual gestão. Recomenda-se a elaboração de relatórios de comparabilidade de desfechos entre estas e outras empresas familiares que também enfrentaram processos sucessórios, cogitando o domínio dos desafios existentes nestes.

Referências

ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte et al. **Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial.** 2015.

CASTRO, Camila Machado de; HILLEBRAND, Jaqueline; DOS ANJOS, Mayara Abadia Delfino. **Os desafios de gestão e inovação de uma empresa familiar: um Estudo de caso na empresa de eucalipto tratado.** 2019.



ORGANIZAÇÃO



APOIO



CEOLIN, Paola Caroline. **Sucessão e suas influências em uma empresa familiar: o caso da imobiliária Tabaimóveis**. 2014. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI, 2014.

DA SILVA NETO, Emílio. **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar**. 2016. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DOSHER, M.; Benepe, O.; Humphrey, A.; Stewart, R.; Lie, B. **The SWOT analysis method**. Mento Park, CA: Stanford Research Institute. 1960-1970.

EMPRESAS familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 28 mar. 2020.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. **Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação**. 2003.

GIRARDI, Humberto; SOARES, Débora Mariele; GIRARDI, Henrique Ullmann. **A influência da governança corporativa na sucessão familiar**. 2018.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em 28 mar. 2020.

NEGÓCIOS familiares: entenda como eles funcionam. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 28 mar. 2020.

OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; BEUREN, Ilse Maria. **Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose**. 2009.

RIBEIRO, Renata Rayane; VALDISSER, Cássio Raimundo. **Gestão de empresa familiar: o caso da empresa Fina Estampa**. 2017.

SILVA et al. Eduardo Robini da. **Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa**. 2016.

SILVA et al., Vanessa Foletto da. **Gestão de Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sagah, 2019.