

## Empresas familiares: uma análise do processo de sucessão em empresas do ramo de varejo.

Ediléia Camila Fernandes Buture<sup>1</sup>, Luiz Fernando de Paula Buture<sup>2</sup>, Flávio Pereira da Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** Empresas familiares podem ser classificadas também como uma fábrica de novos empresários, contudo a administração familiar é muitas vezes desestruturada e precisa adaptar-se para sobreviver diante de momentos conflituosos, sobretudo no que tange os processos de sucessão com o herdeiro. Dentro deste contexto o objetivo deste trabalho é identificar os principais obstáculos e barreiras enfrentados pelas empresas familiares no processo e no período que antecede a sucessão de gestão. Quanto à metodologia a pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa na coleta de dados, operacionalizada por meio de um questionário com 10 perguntas abertas aplicadas a 3 gestores e 3 sucessores de empresas familiares da cidade de Castro-PR. Os resultados obtidos revelam que as principais barreiras estão relacionadas a conflitos familiares, falta de planejamento prévio e desinteresse por parte dos herdeiros.

**Palavras chave:** Empresa Familiar, Sucessão, Vantagens, Desvantagens.

## Family businesses: an analysis of the succession process in the companies of the retail branch

**Abstract:** Family businesses can be a factory of new business people, however the family administration is often unstructured and needs to be adapted to survive against the conflictive moments, mainly in reference of succession processes with the heirs. In this context, the goal of this task is to identify the main obstacles and barriers faced by the family businesses in the process and in the period that precedes the management succession. As to the methodology the research is characterized as explanatory, descriptive, with qualitative approach in the data collection, operationalized by means of a ten-open-question questionnaire applied to three managers and three successors of family businesses in the city of Castro-PR. The results obtained reveal that the main barriers are related to family conflicts, lack of previous planning and disinterest by the heirs.

**Key-words:** Family business, Succession, Advantages, Disadvantages.

### 1. Introdução

Empresas familiares existem por todo o planeta e contribuem inegavelmente para a economia global, contudo, é possível observar na literatura defensores e também perspectivas contrárias a idéia da existência de tal tipo de empresa. Muitos acreditam que os membros de uma família não devem misturar família e negócios. Todavia, o que se observa no mercado são empresas familiares e outras não familiares eficientes e não eficientes, de acordo com estatísticas do SEBRAE a quantidade de empresas familiares chegam a representar 85% no Brasil, corroborando o fato que as organizações familiares têm um papel importante no cenário econômico brasileiro.

<sup>1</sup> Ediléia Camila Fernandes Buture (UTFPR) [kmifernandes@hotmail.com](mailto:kmifernandes@hotmail.com),

<sup>2</sup> (ANHANGUERA) [fernando\\_buture@hotmail.com](mailto:fernando_buture@hotmail.com),

<sup>3</sup> (SECAL) [flavio.hgf@hotmail.com](mailto:flavio.hgf@hotmail.com)

Empresas familiares podem ser uma fábrica de novos empresários pelo fato de que os herdeiros assumem o negócio que estão na família. Contudo, a administração familiar é muitas vezes desestruturada em momentos conflituosos, tais como: mudanças exigidas no passar dos anos, uma mudança que seja à frente do tempo de seu fundador, e em outras ocasiões como a escolha de um novo sucessor que pode vir a gerar conflitos dentro da organização deixando, assim, a empresa em uma situação mais vulnerável.

Senge (2006) propõe que as empresas familiares tracem:

(...) um caminho no qual a organização consiga construir um *modus operandi* que integre verdadeiramente as partes para o alcance de um objetivo comum a todos, o sucesso da empresa. E, para trilhar o referido caminho, ele propõe que a organização, por ela mesma, abraça o aprendizado contínuo, recriando-se continuamente, transmutando-se de uma “organização que visa apenas sobreviver” para uma organização inteligente com capacidade de aprender rapidamente, prontificando-se a enfrentar os desafios da dinâmica acelerada do mercado cada vez mais competitivo – expandindo sua capacidade de criar seu próprio futuro. (Senge; 2006; p.47)

É possível concluir que as empresas familiares têm um grande desafio para perpetuarem seus negócios tendo assim que administrar todas essas variáveis, porém são de suma importância para a economia para do país.

Embasado neste contexto, o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar os principais obstáculos e barreiras enfrentados pelas empresas familiares no processo e no período que antecede a sucessão de gestão, sendo o problema de pesquisa representado pela seguinte questão: Quais as principais problemas e barreiras encontradas pelas empresas familiares brasileiras em seu processo sucessório?

O objetivo geral está dividido nos seguintes objetivos específicos:

- Revisão bibliográfica para aprofundamento do assunto estudado;
- Identificar a percepção do gestor atual sobre o processo de sucessão;
- Avaliar a perspectiva dos sucessores sobre o processo;
- Analisar se a percepção do gestor atual e dos sucessores são condizentes ou conflitantes.

A fim de alcançar os objetivos elencados, a pesquisa foi operacionalizada por meio da aplicação de entrevistas com gestores e sucessores de três empresas familiares do ramo varejista da cidade de Castro-PR, sendo duas do setor de materiais de construção e uma alimentícia.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Origem e Conceito

Pode-se conceituar empresas familiares como aquelas que têm o controle de suas ações e tomadas de decisões pelos membros da mesma família tendo a possibilidade de passar a gestão para a segunda geração ou depois disso, empresa familiar caracteriza-se pela sucessão hereditária, a partir de uma ou mais famílias.

O especialista em empresas familiares, professor William O'Hara em um de seus livros sobre a empresa familiar, menciona o seguinte: “Antes da empresa multinacional, houve negócio familiar. Antes da iluminação da Grécia e do império de Roma, houve negócio familiar.” Então existem empresas familiares muito antigas que conseguiram perseverar por inúmeros anos, como exemplo, uma das mais antigas do planeta foi a empresa Kongo Gumi, construtora de templos fundada em 578 no Japão que encerrou suas atividades em 2006, terminado assim com espetaculares 1428 anos de um negócio familiar, tendo em seu tempo de funcionamento a marca de 39 gestões, e com uma média de sucessão a cada 35 anos.

De acordo com a Revista PEGN no Brasil a empresa familiar mais antiga é a empresa do grupo Ypióca o atual gestor tem em suas mãos uma empresa de 163 anos de história de mercado, fundada em 1846

pelo bisavô. Atualmente é uma das maiores fabricantes de cachaça do país com um faturamento de 200 milhões de reais por ano, no momento está passando por sua quarta geração de herdeiros.

As empresas familiares no Brasil produzem juntas quase metade do PIB nacional, com isto é notória a importância dessas organizações para a economia brasileira. Estudos indicam que aproximadamente 85% das empresas que estão em funcionamento são comandadas por famílias, sendo a maior fatia delas localizadas no agronegócio que, por muitas vezes, são uma pequena propriedade que se mantém na família passando por uma continuidade das atividades de antecessores, mas por outro lado, também existem empresas multinacionais e, visto que, a economia do país não está em uma boa fase, enquanto o segmento da indústria registram prejuízo, se observado, percebe-se que no agronegócio, em uma visão mais ampla, o resultado é positivo. O levantamento do Cepea/Esalp e da Confederação da Agricultura do Brasil (CNA) apresentou que o PIB desse segmento obteve alta de 1,9% em 2014 (REVISTA DINHEIRO RURAL, 2014, p. 32, ano 10 nº 121).

Certamente uma empresa familiar teve muita importância nesse aumento: a JBS, que está consolidando sua plataforma para processar bovinos, suínos, e aves nos principais pólos do planeta. Esta foi fundada em 1953 em Anápolis (GO) com um açougue abatendo cinco animais por dia. Atualmente fábricas da JBS processam mais de 80 mil toneladas por mês de produtos de conveniência e valor agregado contando com 200 mil empregados para que toda a essa estrutura funcione, por isso essa empresa faturou 92,9 bilhões de reais, destacando-se no cenário nacional. De acordo com seu atual gestor, o senhor Wesley Batista, tudo isso é possível porque em sua administração há uma relação direta com os princípios estabelecidos desde 1953, por isso, Batista diz: “Nós acreditamos no trabalho duro, no foco e no exemplo”, ainda acrescenta: “Também cremos que tudo precisa ser conquistado, jamais imposto”. (REVISTA DINHEIRO RURAL, 2014, p. 34, ano 10 nº 121).

## 2.2 Vantagens e Desvantagens

Conflitos em organizações familiares sempre existirão, entretanto é preciso agir e planejar da melhor forma possível para resolvê-los, observando alguns pontos que podem fazer a diferença, por exemplo: administração interna organizada e leal dos membros da empresa; a existência de importantes relações externas comunitárias e comerciais devido ao nome que adquiriu respeito durante os anos; sensibilidade em relação aos funcionários; comando centralizado que pode permitir reações rápidas em futuras situações de emergência; facilidade de transmitir informações importantes; confiança entre as pessoas; permanência da cultura e valores da empresa, e, ainda, a marca da organização proposta pelos fundadores das empresas familiares de forma que ela funcione deixando sua personalidade e hábitos.

A união entre os acionistas e os dirigentes, facilitando assim a comunicação, agilidade no sistema de decisão é acentuada, trata-se de uma cadeia de comando muito simples, sensibilidade social e um só foco, onde todos trabalham com o propósito de ver o desenvolvimento e fortalecimento dos negócios. (LODI, 1978, p.4-5).

Um dos principais obstáculos das empresas familiares é a dificuldade para separar o lado emocional do racional, e família e trabalho na solução de problemas, havendo muitas vezes, a escolha do lado emocional deixando, assim, a organização mais frágil de acordo com Tondo (2008 p. 97)

Quando familiares moram e trabalham juntos, fica difícil de chegar em um acordo, pois as situações do dia a dia acabam sendo discutidas nos momentos que eram pra ser de descanso para a família, gerando conflitos em ambos os ambientes, prejudicando os negócios e as relações.

Laços afetivos entre os membros da empresa influenciam nas tomadas de decisões, pode haver ocasiões em que o gestor não alcançou tal posição por sua criatividade ou competência administrativa, mas sim pelo simples fato de ser um membro da família proprietária da empresa, como um filho ou filha, por exemplo. Por muitas vezes os valores da empresa também podem ser uma dificuldade enorme pelo fato de seu fundador não abrir mão de suas raízes, a possibilidade de novas melhorias ou a adequação a um mercado competitivo que está em plena evolução, assim se tornando uma organização ultrapassada.

Desta forma destaca-se que as empresas familiares são mais complexas que as empresas não familiares, podendo existir necessidade de diferenciação em sua análise.

Abaixo um compilando das questões levantadas por Curado (2006), KetsdeVries (2003), Grzyborvski (2002) e Galo (1996):

### **Vantagens**

- Visão de longo prazo
- Maior autonomia para agir independente das bolsas de valores
- Cultura familiar como motivo de orgulho e sentimento de pertencimento, comportamento, comprometimento e identificação.
- Resiliência nas horas difíceis.
- Conhecimento do negócio adquirido desde muito cedo quando os filhos acompanham as decisões do trabalho em casa.
- Autoridade reconhecida e inquestionável.
- Maior proximidade dos funcionários.

### **Desvantagens**

- Estrutura informal: hierarquia e divisão de tarefas não estão claras.
- Tensão financeira: desequilíbrio entre contribuição e compensação.
- Nepotismo: distribuição de cargos entre os familiares e tolerância de membros não aptos.
- Dificuldade de atrair e reter bons funcionários e a possível acomodação dos funcionários que percebem uma limitação em suas carreiras.
- Falta de atenção no mercado: mundo globalizado em constante mudança.
- Confusão entre propriedade e administração e entre ser herdeiro e sucessor.
- Sucessão não planejada.

## **2.3 Sucessão familiar**

Este tema é um dos mais difíceis nas decisões enfrentadas pelas organizações familiares, pois as empresas têm ao longo de sua vida uma infinidade de pessoas entrando e saindo através de nascimentos, divórcio, ou morte e, com essas mudanças, muitas vezes há interferência completa nas relações entre os familiares sobre o aspecto de sucessão familiar, afirma Bernhoft:

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. (1989, p.23)

Portanto, para que o processo sucessório de uma empresa familiar ocorra com sucesso, é imprescindível que haja uma análise a fundo de cada grupo familiar e empresarial em particular. É de extrema importância que os herdeiros saibam que estão assumindo uma organização e que várias outras pessoas já fazem parte desta empresa, bem como o fato de que não é possível escolher seus membros, visto que eles já estão inclusos na família. Por esse motivo é preciso que haja diálogo entre as partes, pois é fato que certamente conflitos virão a ocorrer durante esse processo, e é necessário, também, que os objetivos econômicos e emocionais fiquem muito bem definidos. Outro ponto fundamental para que a empresa prospere é um bom planejamento, pois quanto melhor o objetivo é planejado, melhor será o resultado. Para isso, Passos (2006,p.74) expõe:

(...) como todo processo complexo, que pede um bom planejamento, provavelmente apresentará períodos de rápido avanço combinados com momentos de letargia, requer o envolvimento do maior número possível de participantes na busca de

respostas consensuais, tende a acontecer em etapas graduais e, partindo do pressuposto de que o objetivo é a perpetuação da família empresária.

De acordo com o SEBRAE as variáveis importantes e que devem ser analisadas no processo de sucessão, podendo gerar conflitos, são:

- Quem será o novo responsável pelo comando da empresa?
- Quando aconteceu a transição?
- Como será o processo de transição?
- Quem pode e quem não pode fazer parte da empresa?
- Qual o limite para admissão de membros da família na empresa?
- Como será exercida a autoridade?
- Que preparação será necessária para o processo de transição?
- O que será feito, se o processo sucessório não for bem sucedido?
- Quem pode possuir cotas da empresa?
- Como serão avaliados e pagos os membros da família?
- O que aconteceu em caso de divórcio ou falecimento?
- Que responsabilidade há em relação a comunidade?
- Que responsabilidade há em relação aos funcionários mais antigos?
- Que responsabilidade há em relação aos membros da família?

### 3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa na coleta de dados. De acordo com (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.61)

(...) a pesquisa exploratória não requer a formulação de hipóteses para serem testadas, ela se restringe por definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo, portanto ela seria um passo inicial para o projeto de pesquisa. A pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

Conforme Cervo *et AL* (2007, p.61) este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, análise e correlaciona fatos ou fenômenos sem os manipulá-los.

Segundo Barros e Leheld (2000, p.71) por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

A pesquisa foi realizada em três empresas familiares do comércio varejista da cidade de Castro que serão apresentadas neste trabalho como sendo empresa A, B e C. Para a realização deste estudo foram entrevistados três gestores e três sucessores dessas organizações, por meio de um questionário com dez perguntas abertas, dando liberdade aos entrevistados e a possibilidade de responder a cada assunto abordado. Para Lakatos (1991), este tipo de entrevista possibilita um roteiro específico e ao mesmo tempo flexibilidade, tanto para o entrevistador criar perguntas, como traz liberdade para o entrevistado desenvolver seu ponto de vista.

### 4. Apresentação de discussão dos resultados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e são apresentados a seguir.

A primeira questão refere-se à quantidade de membros da família que trabalham nas empresas e quais são os seus cargos, isso está representado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Quantidade de Membros e Cargos na empresa

Empresa A (2ª geração)		Empresa B (1ª geração)		Empresa C (1ª geração)	
Familiar	Cargo	Familiar	Cargo	Familiar	Cargo
Filha	Gestora	Mãe	Gestora	Mãe	Gestora
Irmã	Vendedora	Pai	Gerente	Pai	Gestor
Irmã	Vendedora	Filho	Vendedor	Filho	Gerente

Quadro 1 – Quantidade de Membros e Cargos na empresa

Fonte: Autoria Própria

A segunda questão realizada foi em relação as tomada de decisões estratégicas se tomadas individualmente ou se existe algum tipo de conselho familiar. Para a qual as respostas obtidas foram unânimes em dizer que as decisões estratégicas da empresa são tomadas em comum acordo com o conhecimento de todos os membros através de reuniões e também por meio de conselhos para chegar assim em um ponto em que todos concordem.

Os gestores e sucessores também foram questionados se existe um plano de contingência caso eles fiquem impedidos, repentinamente, de exercer suas funções no negocio por razão de qualquer natureza. Os gestores das empresas A e B não tem nenhum tipo de plano ou pessoas capacitadas para substituí-las e admitem que isso é uma das suas prioridades por já terem passado por experiências em que a empresa ficou sem liderança quando precisaram se afastar, já a empresa C esta um passo a frente das demais, por ter a gestora capacitado a gerente de departamentos para substituí-la em caso de sua ausência.

A falta de planejamento ou a capacitação para a sucessão é um dos problemas que as empresas familiares enfrentam, o fundador precisa pensar nesse assunto enquanto ainda esta a frente de sua organização e planejar o futuro, para quando chegar a hora dele passar a gestão ou precisar se afastar por qualquer motivo, o herdeiro consiga administrar a empresa e dar continuidade no trabalho desenvolvido.

Em se tratando de empresas familiares um assunto que é um dos mais difíceis de tratar é justamente a questão de sucessão familiar, porém como no entendimento de Tondo (2008, p.75) “sucessão é um processo natural que ocorre em todas as organizações que se perpetuam. Mais cedo ou mais tarde, ligado ao processo de envelhecimento, doença e/ou morte, antigas lideranças precisam ser substituídas”.

Quando os herdeiros foram abordados sobre a questão de sucessão familiar, todos responderam que tratam abertamente este assunto, porém nem todos almejam assumir a gestão da empresa, nas empresas B e C os sucessores tem total convicção que iram se tornar gestores dos negócios de suas famílias já o herdeiro da empresa A não quer continuar o legado da família por argumentar que não se sente capacitado para assumir um cargo como gestor, pois a empresa não tem uma forma de planejamento para que isso aconteça e também por não ter interesse de sua parte.

Entende se então que é preciso respeitar a vontade daqueles herdeiros que não queiram assumir a empresa de suas famílias por qualquer que for o motivo, caso contrario estará como gestor uma pessoa que não tem interesse em fazer com que a organização prospere.

O processo de sucessão familiar é de extrema importância em uma empresa familiar seja ela onde se encontrar, grandes empresas perseveram por gerações porque conseguem passar para seus herdeiros uma forma de gestão onde minimizar os conflitos internos se torna essencial, mais para que isso aconteça é preciso que haja um planejamento bem estruturado, antes esse seria um dos principais assuntos usado por empresas de grande porte ate a micro empresa porque pode estar ai a chance de crescer ainda mais.

Para tanto, o planejamento é fundamental quando se fala em sucessão na gestão da empresa familiar, devendo conter objetivos claros e bem definidos, enfatizando a preservação da harmonia entre os membros da família empresária. Se o planejamento da sucessão atingir o objetivo de não gerar conflitos na família empresária, o processo sucessório já pode ser considerado como bem encaminhado. Isto porque, sem a implosão de

disputas por poder e a instalação de discórdia entre os parentes, tudo fica mais fácil. (LEONE, 2010, p. 142).

Também foi abordada a questão dos conflitos entre os membros da família que são um dos principais problemas que as empresas familiares enfrentam em seu dia a dia, e isso pode vir a trazer grandes transtornos para a empresa porque os conflitos começam por muitas vezes fora da empresa no âmbito familiar e se transfere para o seu lado profissional, sobre esse assunto foram obtidas as seguintes respostas dos entrevistados:

Gestor da empresa A “as principais causas de conflitos dentro da empresa são sentimento de ciúmes por parte dos outros herdeiros porque foi o fundador da empresa que escolheu quem daria continuidade com os negócios da família, escolhendo assim a filha mais nova dos quatro irmãos deixando aos outros que esperavam a promoção um tanto insatisfeito. A gestora ainda explica que foi muito difícil o começo quando os funcionários não estavam todos trabalhando e nem colaborando para que tudo desse certo que seria o progresso da empresa que também é deles. Todavia, atualmente eles entendem que o pai escolheu seu sucessor certo porque ela era a única que havia trabalhado com ele por dez anos antes de assumir o cargo e também a única que tinha se especializado cursando Administração de Empresas.

Gestor da empresa B e C as empresas ainda tem como gestores seus fundadores conforme afirmam pretendem passar as empresas para seus sucessores dentre cinco a oito anos.

É possível concluir que o processo de sucessão inevitavelmente gera conflitos familiares, sobretudo no que diz respeito aos direitos e deveres de cada um.

Quando abordado o tema que diz respeito ao tempo que cada gestor esta a frente de suas empresas e o que eles esperam quando chegar a hora de passarem seus cargos para os herdeiros foram obtidas as seguintes respostas:

Gestor da empresa A “estou há dez anos a frente da organização tendo trabalhado por quinze anos na empresa e pretendo trabalhar por mais oito anos, quero que uma das minhas irmãs tome conta da empresa porque a que seria a próxima herdeira a exercer a função não quer ser gestora da organização.

Gestor da empresa B “sou gestora desde quando a empresa foi fundada por mim e por meu irmão há vinte anos, e espero trabalhar por mais cinco anos, aí meu filho mais velho vai assumir a empresa e nos esperamos que ele de continuidade ao nosso legado fazendo assim com que a empresa tenha um crescimento ainda maior nos passar dos anos.”

Gestor da empresa C “já faz quinze anos que sou gestora da minha empresa, começamos eu e meu marido, primeiro tentamos outros dois ramos de negócio até conseguir perseverar nesse ultimo, quero trabalhar por mais sete anos ai espero que meu filho mais velho assumo nosso negócio com o mesmo carinho e dedicação que fizemos ate agora fazendo com que a empresa continue crescendo e que ele passe para os filhos dele também”.

Embora um dos possíveis sucessores tenha indicado em outra questão que a empresa não possui plano de sucessão, os três gestores atuais indicaram que pretende ficar no máximo 30 anos na condução da empresa, já possuindo um sucessor indicado para sua aposentadoria. Desta forma pode-se concluir que um obstáculo na gestão familiar é a comunicação adequada entre os membros das famílias.

Foi solicitado, também, para os entrevistados citarem algumas vantagens e desvantagens de se ter uma empresa familiar para a qual foram obtidas as seguintes respostas:

Gestor da empresa A

Vantagens: a questão financeira, flexibilidade de horário, realização profissional, poder aumentar o patrimônio, flexibilidade de horário.

Desvantagens: as tomadas de decisões, dedicação extrema, os conflitos entre os familiares, um risco de não dar certo, a responsabilidade muito grande.

Gestor da empresa B

Vantagens: a parte financeira, realização profissional saber que você é capaz, os filhos trabalhando juntos construindo o que um dia será deles, deixar um legado para os futuros herdeiros.

Desvantagens: a dificuldade em conseguir folga, muita responsabilidade, a tomada de decisões, dedicação em tempo integral, alguns conflitos entre os familiares, risco do dinheiro investido.

Gestor da empresa C

Vantagens: realização profissional, deixar algo para os filhos, a questão financeira, poder empregar outras famílias, ter um futuro garantido.

Desvantagens: dedicação extrema, responsabilidade, risco do investimento, responsabilidade por empregar outras famílias, conflitos entre os familiares.

Concluí-se que os resultados com relação a vantagens e desvantagens são condizentes com a teoria abordada neste trabalho.

Outra questão abordada foi se os gestores estão contentes com sua administração:

Gestor da empresa A: “sim estou muito contente porque continuei o legado do meu pai que fundou essa empresa há dezessete anos, com muito esforço e dedicação pessoal, e pelo fato de me sentir realizada pessoalmente, porem sinto falta de novos desafios me sinto um pouco reprimida penso que poderia assumir mais desafios acho que isso se deve pelo fato de esse ter sido o meu único emprego ate agora, mas me sinto muito feliz por ter conseguido.”

Gestor da empresa B: “estou contente sim por ter conseguido administrar essa empresa por todos esses anos desde sua fundação há vinte anos, fico feliz quando penso que vou deixar para meus filhos uma empresa que foi fruto do trabalho de uma vida inteira espero que eles continuem trabalhando para que a empresa continue crescendo dia após dia.”

Gestor da empresa C “sim me sinto muito contente porque consegui realizar um sonho particular que era ter meu próprio negocio fico feliz por ter conseguido prosperar com minha empresa há tornando em um negocio solido e em pleno crescimento, espero que meus filhos esse sonho que eu e meu marido começamos a quinze anos atrás e continuem administrando a empresa com a mesma dedicação e empenho que fiz durante todos esses anos.”

Diante do exposto pelos entrevistados identificamos que todos os gestores estão satisfeitos com seu empreendimento, pois tem tido resultados positivos durante os anos de sua administração e todos esperam que seus filhos continuem o negócio com dedicação como feito por eles até o momento.

### Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os principais obstáculos e barreiras enfrentados pelas empresas familiares no processo e no período que antecede a sucessão de gestão em empresas do ramo varejista na cidade de Castro-PR, para tanto foi realizada uma entrevista com três gestores e três sucessores de cada empresa familiar.

Os resultados obtidos demonstram que quando se trata de sucessão familiar os principais conflitos são gerados por familiares que não aceitam a decisão do gestor na escolha do sucessor, falta de planejamento para o processo de sucessores, além de herdeiros desinteressados ou pouco capacitados para função. Muitas organizações familiares não conseguem perseverar neste momento, pois quem assume a gestão não consegue administrar a empresa.

É possível concluir que esse processo não é uma simples fase da empresa, mas sim um trabalho que deve ser desenvolvido à longo prazo, tomando as devidas providências para evitar conflitos e perdas, afim de superar esse momento, já que esta em jogo um empreendimento que vem se estruturando e desenvolvendo ao passar dos anos, para tanto os atuais gestores precisam preparar seus sucessores para que a próxima geração continue com os negócios, com a mesma dedicação e carinho como é feito até o momento. Desta forma pode-se evitar o famoso provérbio “Pai rico, filho nobre e neto pobre”.

## REFERÊNCIAS

**A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise.**

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise/37849/>> . Acesso em: 10/05/16.

**As fases da sucessão na gestão da empresa familiar.** Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar/54083/>> . Acesso em: 15/05/16.

**A mais antiga empresa familiar do país.** Disponível em:<

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI119973-17171,00-A+MAIS+ANTIGA+EMPRESA+FAMILIAR+DO+PAIS.html>> . Acesso em: 01/05/16.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica.** São Paulo: Makron Books, 2000.

BATISTA, W. CEO global da JBS, Revista Dinheiro Rural 2014.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989. **Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida.** São Paulo: Nobel, 1991.

CERVO, A,L; BERVIAN, P,A; SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007; **Normalização de Trabalhos Acadêmicos – Material e métodos ou metodologia;** Disponível em:

<[http://www.fio.edu.br/manualtcc/co/7\\_Material\\_ou\\_Metodos.html](http://www.fio.edu.br/manualtcc/co/7_Material_ou_Metodos.html)> Acesso em: 04/04/2016.

**Conheça os aspectos que afetam o processo de sucessão.** Disponível em:<

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04/04/2016.

LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LEONE, N,M,C ,P G. **Empresa Familiar: Desvendando Competências, Racionalidade e Afetos.** São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, J, B. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1978. 171p.

**Porque boas empresas falham?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/796/noticias/por-que-boas-empresas-falham-m0050449>> . Acesso em: 30/05/16.

**Quais as vantagens e as desvantagens de se começar um negócio em família?** Disponível em: < <https://mundosebrae.wordpress.com/tag/gestao-de-empresa-familiar/>>. Acesso em: 20/05/16.

S, P. A quinta disciplina: **arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2006.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008.

**Vantagens da empresa familiar**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/vantagens-da-empresa-familiar/30073/>> . Acesso em: 02/06/16.

**Vantagens e desvantagens**. Por: Curado (2006), KetsdeVries (2003), Grzyborviski (2002) e Galo (1996). Disponível em:< <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=93>> . Acesso em: 20/05/16.