

SUCCESSÃO EMPRESARIAL NAS VINÍCOLAS FAMILIARES DE FLORES DA CUNHA/RS

Carolina Bordin de Jesus^a, Rafael de Lucena Perini^b

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Palavras-chave:

Empresa familiar. Sucessão.
Planejamento.

Resumo

As empresas familiares sempre estiveram presentes na história da humanidade, com a vantagem do modelo familiar que possibilita comunicação direta e a conservação do empreendedorismo, bem como diversos aspectos que permanecem inalterados. Contudo a mudança é necessária para a permanência da empresa no mercado, principalmente em áreas como sucessão, globalização e tecnologia digital. Em vista disso, o objetivo da pesquisa é analisar como está o andamento da sucessão empresarial nas vinícolas familiares do município de Flores da Cunha/RS, tendo como objetivos secundários, verificar qual geração está na gestão da empresa, identificar se as empresas em estudo possuem planejamento sucessório e constatar quais os principais desafios no processo de sucessão. A metodologia utilizada é de abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso múltiplos e coleta de dados através da entrevista. Constatou-se que as empresas encaram o processo de sucessão como uma situação natural que deve ser enfrentada. Muitos sucessores já trabalham na empresa, o que explica a despreocupação com um planejamento mais sólido, além do fato que a maioria dos atuais dirigentes não pretende se afastar da organização. Conclui-se que a sucessão é um processo que ocorre de maneira diferente em cada organização. As empresas estudadas mostraram que é possível superar essa mudança de gestão sem um plano adequado. Isso é possível quando há comprometimento e tranquilidade envolvidos no processo. Portanto, entende-se que o planejamento serve a empresa evitar surpresas durante e após o processo sucessório, mas não que a sua sobrevivência dependa de um plano prévio.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares sempre estiveram presentes na história da humanidade, criadas a partir do empreendedorismo de seu fundador (BERNHOEFT, 1987), para sobrevivência da família e avançando ao longo dos anos (BORNHOLDT, 2005), com a vantagem do modelo familiar que possibilita comunicação direta e a conservação do empreendedorismo, bem como diversos aspectos que permanecem inalterados. Contudo a mudança é necessária para a permanência da empresa no mercado, principalmente em áreas como sucessão, globalização e tecnologia digital. A média de vida das empresas familiares é de três gerações, em geral apenas 12% vão além disso (PwC, 2017).

Na Serra Gaúcha a representatividade das empresas familiares é de extrema relevância para economia e desenvolvimento social da região (IDEF, 2017). Em vista disso, o estudo busca verificar se as empresas familiares possuem um planejamento sucessório e como está o andamento da sucessão, a partir do problema de pesquisa: “Como ocorre o processo de sucessão empresarial nas vinícolas familiares de Flores da Cunha/RS?”.

O objetivo da pesquisa é analisar como está o andamento da sucessão empresarial nas vinícolas familiares do município de Flores da Cunha/RS, tendo como objetivos secundários, verificar qual geração está na gestão da empresa, identificar se as empresas em estudo possuem planejamento sucessório e constatar quais os principais desafios no processo de sucessão. O mesmo se justifica pela importância do planejamento da sucessão, de acordo com Deus (2003), o bom desempenho da empresa familiar no futuro depende de ações no presente como descentralização, formação de sucessores e profissionalização. E pela relevância do setor ao qual as empresas pesquisadas participam, o setor de bebidas de Flores da Cunha/RS, “que mais contribuiu para a formação do Valor Adicionado total do município” (Perfil Socioeconômico – 2017 de Flores da Cunha, p. 36).

Também chamado de Valor Agregado, o Valor Adicionado (VA) é definido como o resultado da diferença entre: o valor das vendas (saídas) e o valor das compras (entradas), de bens ou serviços. “Significa, então, dizer que Valor Adicionado é o acréscimo de valor que a empresa incorpora ao bem na cadeia produtiva.” Por exemplo: VA de um município é de R\$ 900 milhões e de determinada empresa de R\$ 40 milhões. Então, o Valor Adicionado dessa empresa será de 4,44% (percentual calculado com base no total da cidade). (Perfil Socioeconômico – 2017 de Flores da Cunha, p. 34).

O processo sucessório não ocorre da mesma forma e com a mesma duração em todas empresas pois não há modelos idênticos, mas existem algumas regras básicas que podem ser

seguidas para facilitar a transição. Há um consenso que as empresas familiares devem encarar e planejar, a médio e longo prazo, o processo de sucessão, pois ele precisa ser estudado e planejado com antecedência e de forma detalhada (BORNHOLDT, 2005).

“O empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna, e a falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de duelos familiares”. Duelos que estavam esquecidos, e ressurgem no momento que o atual dirigente, as vezes sem perceber, tem que se aposentar por uma questão cronológica (LEONE, 2005, p. 47). Somente 19% das empresas familiares brasileira possuem um plano de sucessão, fato preocupante, pois atualmente as pessoas estão adiando os planos de ter um filho, portanto quando quiserem se aposentar, talvez a próxima geração não esteja preparada para assumir o cargo de direção e comandar a empresa (PwC, 2017).

A importância do processo de sucessão se deve ao fato de sempre ser um procedimento arriscado, tornando esse período de transição confuso e complexo para o acionista, pois envolve a vida financeira e emocional. Além do fator pessoal do dirigente Ricca (2007), destaca que no decorrer do processo sucessório as empresas familiares também correm risco, o de sobrevivência, pois muitas acabam sendo vendidas ou fechadas pelos sucessores. Mas quando o processo de sucessão é bem administrado, as empresas familiares podem se reinventar a partir da nova situação, renovando as energias para estimular o crescimento contínuo com diversificação e profissionalização, possibilitando notar efetivamente os benefícios de um plano de sucessão sólido e bem administrado (PwC, 2017).

A metodologia utilizada é de abordagem qualitativa, pois permite atingir um público alvo pequeno e as informações podem ser obtidas através de entrevistas e questionários qualitativos. Nas entrevistas realizadas foram feitas perguntas acerca do processo de sucessão familiar que ocorreu e está ocorrendo na empresa. O método utilizado foi o estudo de caso múltiplos que visa explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar os limites do objeto estudado e descrever a situação do contexto em que está inserida (GIL, 2002). Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

Desde os primórdios da humanidade as famílias se unem para gerar seu próprio sustento econômico-financeiro, dando origem à empresa familiar. É um processo natural de sobrevivência da vida familiar para enfrentar as ameaças presentes no ambiente externo em que estão inseridas (BORNHOLDT, 2005).

Empresa familiar “é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.” (BERNHOEFT, 1987, p. 29).

Na concepção de Bornholdt (2005, p. 34), uma empresa é familiar quando podem ser identificadas uma ou mais das características:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) e os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Já Macedo (2009) simplifica citando apenas quatro características básicas: origem na família, controle acionário (mais de 50% das ações com direito a voto), gestão familiar (dois ou mais membros da família em cargos de tomada decisão e estratégias) e sucessão familiar. E define empresa familiar como

[...] toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder. Desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

No conceito de Donelley (1964, p. 161), é considerada familiar “a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.”

Corroborando com o conceito, Lodi (1986, p. 6) diz que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

Bornholdt (2005), ainda diferencia a empresa no sentido amplo e no sentido restrito. No sentido amplo as famílias possuem participação acionária relevante, porém, não fazem parte da gestão, que é exercida por executivos que não pertencem a família. Já no sentido restrito a administração é comandada pelos próprios sócios da família.

Na opinião de Lodi (1986), mesmo que a empresa siga as obrigações de uma determinada personalidade, o fundador da empresa obrigatoriamente deve ter herdeiros para ser uma empresa familiar. E, quando a família apenas investe dinheiro, não é uma empresa familiar, e sim uma investidora.

Já Bernhoeft (1987, p. 31 e 32) diz que as características básicas das empresas familiares são:

[...] forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; [...] laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência; exigência de dedicação [...]; postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; expectativa de elevada fidelidade; [...] dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. [...] O que isto mostra é que o aspecto “familiar” está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Em geral, todas tem um ponto em comum: um ideal que deu certo, a partir do empreendedorismo de seu fundador, que enfrentou muitas dificuldades para viabilizar aquela ideia que possivelmente só ele acreditava. Cria-se assim um vínculo entre a própria vida e a vida da empresa, que envolve emoções e sentimentos, tornando a sucessão e profissionalização em empresa familiar um tema delicado (BERNHOEFT, 1987).

2.2 Sucessão

“As empresas familiares são uma realidade no mundo todo, porém sofrem de grandes problemas no que tange à gestão e à maneira pela qual a sucessão de cargos de direção se configura” (Ricca, 2007, não-pag.). A sucessão “é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete em ciclos de 20 a 40 anos”, envolvendo dois elementos principais, os sucedidos e os sucessores. “Ambos precisam estar preparados para uma transição com sofrimentos, ambiguidades e constantes lutas e fugas” (LEONE, 2005, p. 40).

“Cada empresa familiar precisa encontrar uma maneira de conciliar questões pessoais e profissionais, e o processo de sucessão pode colocar essas duas dimensões em conflito direto, com riscos tanto para a família quanto para a empresa.” (PwC, 2017). Segundo Leone

(2005), há dois tipos de sucessão a profissional e a familiar. A profissional é quando os cargos da direção passam a ser ocupados por executivos contratados e os familiares ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração. Já a sucessão familiar ocorre quando a transição se dá entre gerações da família.

“Quando o assunto é sucessão familiar, muitos empresários confundem dois verbos absolutamente distintos: planejar e transferir. Discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros.” (LEONE, 2005, p. 45). Bernhoeft (2003), concorda com essa afirmação dizendo que todo fundador deixa além de um conjunto patrimonial para seus sucessores, ele os torna seus sócios e o transforma em membros de uma família empresária, onde, muitas vezes, não há escolha. Por isso este processo se torna muito complexo, pois a maioria dos descendentes e suas famílias, não estão preparados para este desafio.

Leone (2005), ressalta que a sucessão é um ponto crítico nas empresas familiares. E para que haja uma boa transição é imprescindível ter uma governança empresarial adequada que garantem valores como a transparência na família, reuniões para entendimento e resolução de conflitos e ajuda de orientadores externos para abrandar a tensão familiar.

Como afirma Bernhoeft (1996 *apud* LEONE, 2005, p. 41).

[...] a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência.

O fracasso decorre quando ocorre o “vínculo da vida da família à empresa e o crescimento ou lucro dos negócios aos interesses e necessidade da família” (BERNHOEFT, 2003, p. 8).

Ricca (2007) diz que a intimidade familiar pode acelerar a comunicação, e facilita a identificação das preferências, forças e fraquezas de cada um. Mas também pode ir contra ao profissionalismo, pois, acontecimentos antigos e práticas familiares podem gerar atritos, confundindo os papéis na família e na empresa. Comandar parentes pode ser mais difícil, assim surgem níveis de tensão, raiva e confusão. As pressões da empresa acabam gerando desespero que sobrecarregam e destroem relacionamentos familiares sadios e boas empresas rapidamente.

Ao falar sobre o “Problema da sucessão na Empresa Familiar”, Lodi (1986, p. 7), cita alguns motivos que levam as organizações a falir:

[..] a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Por outro lado, quando o processo de sucessão é bem administrado, as empresas familiares podem se reinventar a partir da nova situação, renovando as energias para estimular o crescimento contínuo com diversificação e profissionalização (PwC, 2017). “Quando trabalham em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento em longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados” (Ricca, 2007, não-pag.). Assim, quanto, o mais cedo possível, ou seja, antes da transferência do poder, há o desenvolvimento, implementação e comunicação de um plano de sucessão sólido, é possível notar efetivamente os benefícios de uma sucessão bem administrada (PwC, 2017).

A maioria das famílias controladoras de empresas não é a favor da profissionalização, que consiste na contratação de executivos para ocupar os cargos da direção, e os representantes da família ficam em um Conselho (LEONE, 2005). “Os laços emocionais que envolvem os relacionamentos impedem, na maior parte das vezes, que as pessoas ajam racionalmente.” (RICCA, 2007, não-pag.).

PwC (2017, p.5), com a experiência adquirida em suas pesquisas, sugere que “substituir o conceito de “sucessão” pelo de “continuidade de negócios” pode ser uma forma mais confortável de avançar nessa área”, pois nesses termos talvez a atual geração aborde de maneira mais objetiva, evitando estresses emocionais.

2.3 Etapas do processo sucessório em empresas familiares

A sucessão deve ser conduzida como um processo, motivando várias partes interessadas. A palavra processo é usada na tentativa de enfatizar a necessidade de atividades programadas, onde cada setor envolvido tenha suas responsabilidades e um papel a desenvolver na continuidade do negócio (BERNHOEFT, 2003).

O planejamento do processo sucessório otimizado e consolidado – familiar ou profissional – apresenta resultados interessantes, Oliveira (2010, p. 22-25) e PwC (2017, p.8), apresentam algumas fases/dicas a serem consideradas:

- a) É fundamental iniciar o processo o quanto antes, preferencialmente enquanto a geração que está no comando ainda estiver ativa. Assim todos conseguem definir as expectativas e prazos, evitando tensões;
- b) As decisões precisam ser tomadas em conjunto com todos que participarão do futuro da empresa, e não de forma unilateral pelo proprietário;
- c) Os resultados precisam estar interligados com o planejamento estratégico da organização, incluindo os objetivos da empresa familiar e posteriormente no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado. O sucessor, na maioria das vezes, quer aproveitar a oportunidade para modernizar o negócio, mas se faz necessário prestar atenção se está de acordo com os objetivos de longo prazo. Por isso é importante que as gerações, a que sai e a que entra, desenvolvam um plano em conjunto, consultando todos os *stakeholders*;
- d) Avalie todas as implicações legais e fiscais do planejamento sucessório, para evitar futuros problemas;
- e) Em conformidade com os objetivos esperados, deve-se estabelecer quais conhecimentos e habilidades são esperados do executivo sucessor. É necessário que o perfil seja formado de forma interativa prezando as forças que devem impulsionar a empresa familiar e questões básicas de gestão. As gerações devem ter a expertise correta além de habilidades específicas necessárias para se tornarem donos profissionais e competentes;
- f) Devido à complexidade do cenário dos negócios é necessário que o sucessor amplie a experiência da liderança. Trabalhar fora da empresa para adquirir habilidades, deve estar dentro do plano de carreira;
- g) Debate de fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a interação entre os objetivos e o perfil do sucessor. As decisões devem ser tomadas em grupo, com preparo e informações adequadas, não dependendo de um único indivíduo. O conselho de administração supervisiona essa fase pois evita que membros da família assumam cargos aos quais não estejam qualificados;
- h) Escolha do executivo sucessor. Se as fases anteriores foram bem sucedidas, a escolha será fácil. Nessa etapa há um nível de negociação aguçado, assim como honestidade e franqueza para o processo de análise e escolha do sucessor;
- i) Para geração que se afasta, fazer parte do conselho é uma forma útil de continuar a dar a sua contribuição valiosa. Além de ter um plano concreto para a vida, evitando a tentação de interferir sem necessidade na empresa e mal entendimentos;

j) Diversifique sua riqueza: é necessário desenvolver um patrimônio fora da empresa familiar, para que após o desligamento não haja dependência inteiramente da empresa, evitando colocar uma pressão desproporcional sobre o negócio.

Bornholdt (2005, p. 57-59) afirma que os processos sucessórios em empresas familiares não possuem modelos idênticos, porém existem algumas regras básicas que podem ser seguidas para facilitar a transição. Há um consenso que “o processo sucessório nas empresas familiares precisa ser encarado abertamente e com um planejamento de médio e longo prazo, [...] precisa ser pensado e planejado com muita antecedência e de forma detalhada. Na prática, o tempo de cada organização difere muito”.

2.4 Importância do planejamento de sucessão

“O empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna, e a falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de duelos familiares”. Duelos que estavam esquecidos, e ressurgem no momento que o atual dirigente, as vezes sem perceber, tem que se aposentar por uma questão cronológica (LEONE, 2005, p. 47). O planejamento se torna “ainda mais importante nos dias atuais, considerando que as pessoas estão tendo filhos mais tarde e que a próxima geração talvez não esteja pronta para assumir o comando da empresa quando os atuais proprietários quiserem se aposentar”. Mas mesmo diante desse panorama, somente 19% das empresas familiares brasileiras têm um plano de sucessão. (PwC, 2017, p.5).

Simon Le Maistre, (PwC, 2017) comenta que o planejamento também é muito importante quando não são todos membros da família que trabalham na empresa, pois muitas questões como propriedade e direitos podem nem ter sido discutidas ou avaliadas. Dessa forma temos diferentes pessoas pensando diferentes cenários sobre o futuro. Reunir os membros da família e encontrar uma forma viável de prosseguir, evita conflitos e ajuda os familiares a se unir pelo futuro.

Para Lemos (2003, p.41) “o processo de sucessão deve ser planejado antes da troca de comando”, pois como diz Leone (2005, p.47) “não é algo que se resolve da noite para o dia, é um processo que pode levar vários anos encaminhando pessoas”. “Mas as empresas familiares, em geral, carecem de uma cultura de prática para o planejamento, e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista” (LEMOS, 2003, p. 41). Mesmo que o sucessor já trabalhe na empresa, o planejamento precisa ser feito, pois o futuro dirigente deve receber

treinamento, sendo desenvolvido para a função nova que irá exercer, além da aceitação pelos outros membros da família, fornecedores e clientes (VILLARINHO, 2007).

A importância do processo de sucessão se deve ao fato de sempre ser um procedimento arriscado, tornando esse período de transição confuso e complexo para o acionista, pois envolve a vida financeira e emocional. Além do fator pessoal do dirigente, Ricca (2007), destaca que no decorrer do processo sucessório as empresas familiares também correm risco, o de sobrevivência, pois muitas acabam sendo vendidas ou fechadas pelos sucessores.

As empresas familiares devem redobrar seus esforços para lidar efetivamente com a sucessão e adotar planos sólidos em relação a esse tema (PwC, 2017). Conforme Deus (2003), é possível concluir que o bom desempenho da empresa familiar no futuro depende de ações no presente como descentralização, formação de sucessores e profissionalização. E o sucesso do processo sucessório depende, em primeiro lugar, da elaboração das motivações emocionais do empreendedor e a elucidação da qualidade das relações entre os membros e seus sucessores.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada consiste em ajudar a responder ao problema de pesquisa deste artigo, foram empregadas técnicas de acordo com o formato que a pesquisa foi conduzida. Portanto a mesma foi desenvolvida com as técnicas descritas a seguir.

Quanto a abordagem, é qualitativa, segundo Sampieri, Collado, Lucio (2006) trata-se de uma técnica de coleta de dados cujos objetivos são: explorar ambientes, descrever comunidades, compreender processos, identificar problemas e gerar hipóteses para futuros estudos. Esta permite atingir um público alvo pequeno e as informações podem ser obtidas através de entrevistas e questionários qualitativos. Nas entrevistas realizadas foram feitas perguntas acerca do processo de sucessão familiar que ocorreu e está ocorrendo na empresa. Na linha de pensamento de Tatim e Diehl (2004, p. 52):

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo.

Em relação aos objetivos da pesquisa foi utilizada a pesquisa explicativa, que tem “como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a

ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2002, p. 42)

O método utilizado foi o estudo de caso múltiplos que segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 276) “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. Entre os diversos propósitos visa explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar os limites do objeto estudado e descrever a situação do contexto em que está inserida (GIL, 2002).

A população analisada foram as vinícolas familiares, presentes no ranking das 20 maiores publicado pelo Perfil Socioeconômico 2017, localizadas no município de Flores da Cunha/RS. Foi utilizado uma amostra de 10 dirigentes de diferentes empresas para coleta dos dados.

Para a coleta dos dados foi utilizado a entrevista, Cervo, Bervian, Silva, (2007, p. 51) afirmam que nos últimos anos tornou-se um instrumento constantemente utilizado por pesquisadores, que utilizam sempre que “têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. [...] É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.” Possui a vantagem da flexibilidade na formulação das perguntas de acordo com o entrevistado, a oportunidade de obter dados mais precisos e relevantes. Porém há a limitação que para aplicar as entrevistas, o pesquisador despenderá mais tempo e terá um custo mais alto. Quanto ao tipo de entrevista foi utilizado a entrevista não estruturada focalizada: a partir de um roteiro de itens para pesquisar, o entrevistador pode incluir as questões que desejar (BARROS; LEHFELD 2007).

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que constitui uma metodologia usada para descrever e analisar diversos dados de comunicação, especialmente aqueles voltados a uma abordagem qualitativa, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas pesquisadas são indústrias do setor de bebidas de Flores da Cunha/RS, “setor que mais contribuiu para a formação do Valor Adicionado total do município”, as 20 maiores empresas desse departamento somam 22,19% do valor adicionado (Perfil Socioeconômico – 2017 de Flores da Cunha, p. 36).

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas presenciais e por e-mail. Neste processo, contou-se com a participação de 10 empresas. Entre as 10 empresas 6 (seis) são microempresas devido ao número de funcionários de 05 a 09 empregados, 3 (três) são de pequeno porte com 20 a 99 empregados e uma é de médio porte, com mais de 100 empregados.

Para caracterizar melhor as empresas, é apresentado a seguir um breve histórico de algumas organizações estudadas que são referências em seu setor de atividade, pois estão presente no ranking das 20 maiores empresas do setor. As informações foram obtidas através de entrevistas e análise dos sites das empresas.

Empresa A

Constituída em 1960 pelo pai e filhos, hoje se apresenta como uma das maiores empresas do país no ramo de bebidas. Surgiu a partir da experiência no fornecimento de matéria-prima para outras vinícolas da região, com visão empreendedora, investiu em um novo negócio. Atualmente capitaneada pela terceira geração da família

Com mais de 50 anos de mercado, é um empresa madura e inovadora, responsável pela entrada de novos gêneros de produtos no mercado nacional.

Produtos: Vinhos de Mesa, Vinhos Finos, Espumantes, Bebidas Quentes, Sucos, Sucos Concentrados (vendidos em bombonas e tambor) e Vinagres.

Valor adicionado: 3,05%

Empresa B

Fundada em 1982, pela segunda geração da família, a partir do conhecimento das práticas vitivinícolas aprendidas com o pai e instigados pelo mercado aquecido daquela época. A propriedade era constituída por 800 m² de área construída.

Conforme a demanda pelos produtos aumentava, novas instalações, com modernas máquinas importadas, foram construídas para melhor atender o mercado. Em 1993 sua área passou para 1500m². Constantemente é feito investimentos em maquinários e consequentemente nos produtos para melhor atender o mercado.

Produtos: Vinho de Mesa, Suco de Uva, Vinhos Finos, Espumantes e Cooler.

Valor adicionado: 2,10%

Empresa C

A empresa C foi fundada em 1953. Inicialmente como uma tradicional vinícola da Serra Gaúcha, ao longo dos anos as oportunidades e apostas levaram ao desenvolvimento de outras bebidas que hoje formam o considerável portfólio da empresa.

Atuante no mercado em praticamente todas regiões do país e também presente em mais de 20 países no mercado internacional,

A estrutura da empresa atualmente conta com duas unidades produtivas, somando um total de 12.500 m² de área construída e aproximadamente 10 milhões de litros de capacidade para estoque.

Produtos: Absinto, Bitter, Cachaça, Catuaba, Cooktail, Conhaque, Fernet, Gin, Ice, Rum, Vermute, Vodka, Whisky, Sangria, Vinhos de Mesa, Energético, Sucos e Xarope.

Valor adicionado: 0,58%

Empresa D

Empresa nova, constituída em 2007 da sociedade entre 3 irmãos. Aproveitaram o conhecimento repassado pelo pai na produção de uva e vinhos, além da experiência e influência de mercado adquirida em outra empresa da família que fornece equipamentos para vinícolas.

Produtos: Vinhos de Mesa, Vinhos Fino e Suco.

Valor adicionado: 0,39%

Empresa E

O pai possuía uma cantina rural com uma produção própria de 110.000 litros de vinho. Com o passar do tempo a produção e o consumo foram aumentando então decidiu substituir a cantina rural por uma vinícola. Juntamente com os filhos que se aperfeiçoaram com novas técnicas de produzir e armazenar vinhos. No ano de 1983 surgiu a atual marca, com produção inicial de 300.000 litros em uma pequena área construída.

Nessa época a produção era vendida principalmente no estado do Rio Grande do Sul, com o tempo foi aumentando a capacidade de produção e armazenagem, e conquistando novos mercados em outros estados brasileiros.

Atualmente produz 1,2 milhões de vinhos anualmente, e tem a capacidade para armazenar em média 2,1 milhões de litros, em pipas de madeira, aço inox e aço carbono.

Produtos: Vinhos de Mesa, Vinhos Finos, Suco, Espumantes, Cooler e Frisantes.

Valor adicionado: 0,26%

A partir do histórico das sociedades percebemos que as empresas já estão a 10 anos ou mais no ramo que atuam, portanto têm experiência no setor, fator que colabora para sobrevivência da organização.

Os atuais dirigentes das empresas são 90% do sexo masculino e apenas 10% do sexo feminino. Dos 9 (nove) dirigentes homens, 8 (oito) são casados e apenas 1 (um) é solteiro, a dirigente do sexo feminino também é casada. Analisando o número de filhos, 8 (oito) têm entre 01 a 03 filhos e 2 (dois) não tem filhos. Em relação a idade, 8 (oito) diretores têm acima de 50 anos e 2 (dois) abaixo de 29 anos. É possível inferir, pela idade e estado civil, que os dirigentes já possuem certa estabilidade e maturidade na vida pessoal.

As organizações estudadas foram criadas na maioria pelos pais dos atuais dirigentes, quatro iniciaram dessa forma, uma a partir da sociedade do pai com o tio, outra pelo atual dirigente juntamente com o pai, outra com os irmãos e o atual dirigente e duas a partir do empreendedorismo dos avós. Apenas uma foi comprada e, portanto, principiada pela atual diretoria. Portanto as gerações presentes na gestão da empresa são: duas empresas ainda estão na 1ª geração, seis organizações estão na 2ª geração e as outras duas estão na 3ª geração.

As empresas familiares devem seguir planos sólidos no presente para o processo sucessório, garantindo um bom desempenho da organização no futuro (DEUS, 2003). Após avaliarmos os dados de criação da empresa, podemos perceber que a ascensão ao cargo de dirigente ocorreu por sucessão familiar em 70% das vinícolas estudadas, sendo que 3 (três) dos atuais diretores foram preparados para assumir o cargo e os outros 4 (quatro) não. Apesar da falta de planejamento apenas um respondente diz ter sofrido alguma crise na transição do poder.

Em todos os casos observados há algum membro da família trabalhando na empresa ocupando os mais variados cargos desde auxiliar na produção até colocações administrativas em todas as suas áreas.

“O empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna” (LEONE, 2005, p. 47). Questionados sobre o futuro da transmissão do poder, 4 (quatro) empresas já organizaram a sua sucessão, 4 (quatro) ainda não organizaram, mas já pensaram no assunto e 2 (duas) não organizaram e nem pensaram nessa mudança. Das quatro diretorias que já organizaram a sucessão, 3 (três) pretendem passar para

um filho e uma a um sobrinho. Todas que apenas pensaram no assunto planejam deixar ao(s) filho(s) e das que ainda não se prepararam, uma projeta deixar para o filho e a outra a um sobrinho. Abaixo a Tabela 1 esboça esse panorama.

Tabela 1: Processo de sucessão atual

Você já organizou a transmissão de sua empresa?		Para quem você preferiria transmitir o comando?	
Sim	4	A um de seus filhos	3
		Aos sobrinhos	1
Não, mas já pensei no assunto	4	Ao(s) filho(s)	4
Não	2	A um de seus filhos	1
		Aos sobrinhos	1

Fonte: Autora (2018).

Ao analisar a Tabela 2, Processo de sucessão atual x Número de Empregados, é possível perceber que as 2 empresas com mais de 50 funcionários já organizaram processo de sucessão, 2 empresas que empregam de 20 a 49 pessoas apresentam situações diferentes, uma já organizou a sucessão e a outra ainda não, mas já pensou no assunto e as 6 empresas com 05 a 09 empregados também tem diferentes situações, pois uma já organizou a sucessão, 3 já pensaram no assunto e 2 ainda nem pensaram sobre a sucessão. Isso mostra que não há uma correlação direta entre a posição do gestor sobre a sucessão e o tamanho da empresa.

Tabela 2: Processo de sucessão atual x Número de Empregados

Você já organizou a transmissão de sua empresa?		Número de Empregados	
Sim	4	De 05 a 09 empregados	1
		De 20 a 49 empregados	1
		De 50 a 99 empregados	1
		Mais de 100 empregados	1
Não, mas já pensei no assunto	4	De 05 a 09 empregados	3
		De 20 a 49 empregados	1
Não	2	De 05 a 09 empregados	2

Fonte: Autora (2018).

Também não há uma concomitância entre o processo de sucessão e a idade do gestor, conforme apresentado na Tabela 3 a seguir. Um gestor com menos de 25 anos ainda não pensou no processo de sucessão, já o gestor com idade entre 25 a 29 anos já está com a sucessão organizada. Dentre os 4 gestores de idade entre 50 a 59 anos, há uma disparidade, um deles já organizou a sucessão, dois ainda não mas já pensaram no assunto e outro ainda

não organizou e nem pensou no assunto. Dos 4 dirigentes entre 60 a 69 anos, dois já organizaram a sucessão e dois apenas pensaram no assunto.

Tabela 3: Processo de sucessão atual x Idade do Gestor

Você já organizou a transmissão de sua empresa?		Idade do Gestor	
Sim	4	Entre 25 a 29 anos	1
		Entre 50 a 59 anos	1
		Entre 60 a 69 anos	2
Não, mas já pensei no assunto	4	Entre 50 a 59 anos	2
		Entre 60 a 69 anos	2
Não	2	Menos de 25 anos	1
		Entre 50 a 59 anos	1

Fonte: Autora (2018).

“As empresas familiares, em geral, carecem de uma cultura de prática para o planejamento, e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista” (LEMOS, 2003, p. 41). Ricca (2007), destaca que no decorrer do processo sucessório as corporações correm risco de sobrevivência, pois muitas acabam sendo vendidas ou fechadas pelos sucessores. Indo ao encontro do que disse Lemos (2003) e Ricca (2007), o dirigente da empresa ‘D’, que já organizou a sucessão, destaca que a sucessão despreparada ou ignorada é um grande problema. Pois quando os sucessores estão distantes do negócio, apenas recebendo o lucro da empresa e de repente tem que assumir colocam a sobrevivência da companhia em risco. Mas quando estão participando e querem o negócio pra si, o envolvimento é automático.

Após a passagem do poder apenas 1 (um) diretor quer continuar a trabalhar em tempo integral, 7 (sete) pretendem manter-se a par da administração e 2 (dois) esperam dedicar mais tempo a eles mesmo e a família. Para geração que se afasta, fazer parte do conselho é uma forma útil de continuar a dar a sua contribuição valiosa. Além de ter um plano concreto para a vida, evitando a tentação de interferir sem necessidade na empresa e mal entendimentos (PwC, 2017).

A falta do sucessor é um obstáculo ao processo de sucessão apontado pelos respondentes, mas consideram como principal entrave, os problemas ou conflitos familiares. O atual gestor da empresa ‘C’ diz que “tem muitas empresas que não resolveram essa parte familiar e tem graves problema hoje. A empresa pode ser sólida, pode ser sadia, mas a parte familiar as vezes acaba com tudo isso.” E ainda ressalta que um dos pontos bons de uma empresa familiar é aquela que resolve os problemas da família fora da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi analisar como está o andamento da sucessão empresarial nas vinícolas familiares do município de Flores da Cunha/RS, tendo como objetivos secundários, verificar qual geração está na gestão da empresa, identificar se as empresas em estudo possuem planejamento sucessório e constatar quais os principais desafios no processo de sucessão.

Para o desenvolvimento desse trabalho fundamentou-se no conceito de Bernhoeft (1987, p. 29) no qual empresa familiar “é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

A sucessão nas sociedades familiares é uma mudança delicada, envolvendo dois elementos principais, os sucedidos e os sucessores (LEONE, 2005). Quanto, o mais cedo possível há o desenvolvimento, implementação e comunicação de um plano de sucessão sólido, é possível notar efetivamente os benefícios de uma sucessão bem administrada. Porém somente 19% das empresas familiares brasileira têm um plano de sucessão. (PwC, 2017). Entre as organizações estudadas esse número aumenta para 40%, e mais 40% que ainda não possuem um plano, mas já pensaram no assunto, o que mostra a preocupação dos dirigentes com esse processo, ponto positivo para sobrevivência da indústria no setor.

A maioria das famílias controladoras de empresas não é a favor da profissionalização, que consiste na contratação de executivos para ocupar os cargos da direção, (LEONE, 2005), situação encontrada em todas empresas estudadas, pois o atual dirigente é membro da família e ainda pretendem passar a direção da empresa a um integrante familiar, filhos ou sobrinhos.

A falta do planejamento sucessório faz ressurgir duelos familiares que estavam esquecidos até o momento que o atual dirigente, de um dia para o outro, tem que se aposentar por uma questão cronológica (LEONE, 2005). Esse conceito se confirma com a pesquisa realizada, onde o principal entrave para a sucessão apontado pelos diretores foram os problemas ou conflitos familiares, que podem acabar com uma empresa sólida e sadia. Um dos pontos bons de uma empresa familiar é aquela que resolve os problemas da família fora da empresa.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, constatou-se que a maioria das empresas está apenas na 2ª geração, encarando processo de sucessão como uma situação natural que deve ser enfrentada e não como um assunto difícil de se tratar, apesar da importância e consequências que essa mudança pode trazer à empresa. Isso ocorre, pois, muitos sucessores

já trabalham na empresa, o que explica a despreocupação com um planejamento mais sólido da sucessão, pois as organizações acreditam que isso seja o suficiente para que o futuro dirigente assuma o cargo com competência. Além do fato que a maioria dos atuais dirigentes não pretende se afastar da empresa, isso desvia a atenção ao planejamento, confirmando a teoria de Leone (2005, p.47), “O empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna”.

A partir da análise do processo de sucessão relacionado ao número de empregados e à idade do gestor percebeu-se não há um padrão para a transmissão do poder. Conclui-se que a sucessão é um processo que ocorre de maneira diferente em cada organização, pois não há regras específicas a serem seguidas e sim diversas sugestões de como esse plano deve ocorrer. As empresas estudadas mostraram que é possível superar essa mudança de gestão sem um plano adequado. Portanto, entende-se que o planejamento serve para que a empresa evite ter surpresas durante e após o processo sucessório, mas não que a sua sobrevivência dependa de um plano prévio. A organização pode superar essa mudança quando há comprometimento e tranquilidade envolvidos no processo, dessa forma irá resolver os eventuais problemas que surgirem no ambiente interno e externo da melhor forma possível.

A pesquisa limitou-se ao setor de bebidas do município de Flores da Cunha/RS, e por se tratar de análise qualitativa, fica a sugestão para futuros trabalhos de expandir a pesquisa para outros setores representativos do município de Flores da Cunha/RS, que tenham empresas familiares no setor.

6 REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

BERNHOEFT, Renato. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

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

DEUS, Durval Fernandes de. **Análise do processo de sucessão em uma empresa familiar: o caso Alpha**. São Paulo, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/922>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

DONELLEY, Robert G. **A Empresa Familiar**. Tradução de Carlos Osmar Bertero. [S. I.] 1964. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. IDEF - Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar. **Retrato Das Empresas Familiares da Serra Gaúcha**. [Caxias do Sul] 2017.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEMOS, Monica de F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, 2003.

LEONE, Guerra, N.M.D.C. P. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p-7-32, Porto Alegre, 1999.

OLIVEIRA, de, D.D.P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OTOBELLI, Danubia; PROVIN, Fabiano. **Perfil Socioeconômico 2017 – Flores da Cunha**. Flores da Cunha, 2017.

PwC – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016**. [S. I.] 2017.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VILLARINHO, Fernando. **Uma Matriz de Relacionamento do Impacto do Processo Sucessório do Primeiro Mandatário na Implantação das Estratégias Empresariais: Dois Estudos de Caso do Segmento De Transportes**. Porto Alegre, 2007.