ANAIS

O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS: IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES RESTRITIVOS E FACILITADORES

BRUNO MIALICHI
bruno.mialichi@hotmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA 'JÚLIO DE MESQUITA FILHO' CAMPUS JABOTICABAL

ELIANE ARAUJO CARDOSO DA SILVA SANTANA
eliane.araujo@unesp.br
UNESP JABOTICABAL

VIVIANE CRISTINA DA CUNHA CUNHA
viviane.cunha@unesp.br
UNESP- JABOTICABAL

ANA CLÁUDIA FERNANDES TERENCE
ana.terence@unesp.br
FCL-UNESP

RESUMO: No contexto, do setor empresarial e empresas familiares tem um grande destaque, uma vez que correspondem a uma parcela significativa da economia e estão presentes em quase todos os países. Entretanto, manter sua estrutura organizacional requer um trabalho árduo de gestão e estruturação consagrada em relação ao processo decisório. Além disso o processo sucessório e algo inevitável nessas empresas, já que para a continuidade, a sobrevivência, a estruturação e a longevidade de uma empresa familiar é necessário este processo ocorra de forma clara e gradual. Diante disso este artigo teve como objetivo analisar quais são os fatores restritivos e facilitadores de uma empresa familiar com relação ao processo de sucessão e à continuidade do negócio. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa e enfoque descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Conclui-se que o caso apresentou mais aspectos facilitadores do que restritivos na condução dos processos, entre eles: o planejamento sucessório à longo prazo, a preparação e a orientação para os herdeiros e a profissionalização da gestão, com consultoria externa e tomadas de decisões por profissionais fora do âmbito familiar.

PALAVRAS CHAVE: Empresa familiar, sucessão, governança empresarial

ABSTRACT: In the context, the business sector and family businesses have a great prominence, since they correspond to a significant portion of the economy and are present in almost all countries. However, maintaining its organizational structure requires hard management and structured work in relation to the decision-making process. In addition, the succession process is something inevitable in these companies, since for the continuity, survival, structuring and longevity of a family business, this process must occur in a clear and gradual way. Given this, this article aimed to analyze what are the restrictive and facilitating factors of a family business in relation to the succession process and business continuity. Methodologically, it is a single case study, with a qualitative approach and descriptive focus. Data collection was carried out through semi-structured interviews and documentary research. It is concluded that the case presented more facilitating than restrictive aspects in the conduct of the processes, among them: the long-term succession planning, the preparation and guidance for the heirs and the professionalization of management, with external consultancy and decision making by professionals outside the family.

KEY WORDS: Family business, succession, corporate governance

1. INTRODUÇÃO

Quando se é tratado do processo de gestão de empresas, sejam essas familiares ou não, é imprescindível reconhecer que o cenário na qual ela está inserida atualmente complexo, seja pela dimensão de mercados, pela concorrência, pela globalização e/ou pela profissionalização. Assim exige-se uma maior transparência de tudo que é feito e decidido na empresa.

Falar sobre empresas familiares é importante no cenário econômico, pois elas estão presentes em todos os países, com as mais diferentes culturas e portes, sendo geridas ainda por seus fundadores ou por sucessores de outras gerações. (BORNHOLDT, 2014).

Em tal contexto, manter uma empresa familiar ao longo do tempo é necessário que haja uma estruturação clara do processo decisório levando-se em consideração as relações da família e de sua estrutura, tornando-se um órgão com competência e função de grupo controlador.

Deste modo, capacidade decisória em conjunto, planejamento das ações e mudanças na propriedade são competências importantes, porém é necessário também a preservação dos valores, transferência de lideranças e poder das gerações são vitais para sobrevivência da empresa familiar.

Na visão de Hauswald e Hack (2013), a continuidade, a sobrevivência, a estruturação e a longevidade de uma empresa familiar são os principais motivos de aflição da maioria dos gestores ocasionando assim diversas oportunidades de estudos para pesquisadores entenderem e difundirem as melhores práticas para a consolidação de um negócio familiar. Muitos desses estudos, têm sido realizados em pequenas e médias empresas, organizações essas de controle privado e familiar (LANDSTROM; WINBERG, 2000; LEAVELL; MANIAM, 2009).

Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar os fatores restritivos e facilitadores em uma empresa familiar com relação ao processo de sucessão e continuidade da empresa. Para tanto, este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdutória. Primeiramente, apresenta-se o referencial teórico para a melhor compreensão do processo de sucessão em empresas familiares. Posteriormente, aborda-se a metodologia utilizada nesta pesquisa (objeto de pesquisa, instrumento e coleta de dados). Por fim, são expostos a análise e interpretação dos dados e, por último, discorre-se acerca das considerações finais sobre o estudo realizado.

Para tanto, este trabalho buscou através de um estudo de caso, identificar os fatores restritivos e facilitadores no processo de sucessão familiar de uma indústria de bebidas situada no interior do estado de São Paulo e, assim, descrever o processo sucessório da empresa. Para isso foi utilizado abordagem qualitativa, sendo fundamental ter consciência da realidade desta empresa, os dados foram coletados por meio de entrevista e depoimentos dos membros que fundaram e os atuais que sucederam em sua gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A empresa familiar

A empresa familiar demonstra várias características. Entre elas, pode-se ressaltar a lealdade entre os membros (KETS DE VRIES, 1993); o compartilhamento dos valores, objetivos e significados comuns (LONGENECKER, MOORE, E PETTY, 1997); o ponto de

vista a longo prazo; o cuidado pela imagem e reputação da empresa; e a manutenção mais facilitada do foco (ALLIO, 2004; KETS DE VRIES, 1993). Entretanto, ainda a respeito desses aspectos, evidentemente positivos, a organização familiar também encara desafios a vencer.

As empresas familiares integram de forma predominante a base do tecido empresarial nas atuais economias de mercado (CARNEY et al., 2015). Tradicionalmente, a empresa familiar tem como definição aquela empresa em que um ou mais membros da família exerce(m) de forma considerável controle sobre a empresa, uma vez que possuem uma percentagem significativa da propriedade (ALLOUCHE E AMANN, 2000).

Vários estudos relatam sobre a definição de empresa familiar – em um levantamento realizado. Para Davel (2003), uma empresa familiar reúne simultaneamente as seguintes características: possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário); influência nas diretrizes de gestão; determina o processo sucessório; influencia é identificada com relação aos valores da empresa.

Leone (2005) também a define como junção de três vertentes: propriedade, gestão e relações familiares. Em relação ao nível da propriedade, a empresa pertence a uma família em uma ou mais gerações, que possui a totalidade ou a maioria de suas ações ou cotas, de forma que detém seu controle econômico. No nível da gestão, os membros da família ocupam as posições de liderança em sua maioria ou até mesmo em sua totalidade - as práticas, diretrizes, objetivos e políticas são por ela definidos, ainda que, normalmente, não haja uma clara forma de divulgá-los. Já no nível das relações familiares e sucessão, a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente ou até que seu capital seja adquirido por empresa multinacional, ou não.

Para Tagiuri e Davis (1996), a empresa familiar está calcada em três pilares: direção/gestão, família e propriedade: existem dois ou mais membros da família que influenciam a direção dos negócios através do exercício de vínculos de parentesco, funções gerenciais ou direitos de propriedade ao mesmo tempo que Chua, Chrisman e Sharma (1999) definem a empresa familiar como aquela que tem sua gestão em uma base sucessória de geração em geração, com a finalidade de atingir uma visão mais formal ou implícita da empresa, sendo a propriedade da empresa de uma única família ou de algumas poucas famílias. Por sua vez, Gallo e Ribeiro (1996) consideram que na empresa familiar existe uma importante ligação entre uma empresa e uma família, e que uma parcela da cultura das duas é desenvolvida nas conjecturas básicas de atuação e valores, sendo a tal cultura inalterável e espontaneamente compartilhada.

Para Chua et al. (1999), a particularidade da empresa familiar está na própria família. O que torna uma empresa familiar única é que o padrão de propriedade, governança, gerenciamento e sucessão influencia materialmente os objetivos, estratégias, estrutura e a maneira pela qual cada uma é formulada, projetada e implementada (Chua et al., 1999).

2.2. O processo sucessório

Para melhor entender o sistema da empresa familiar formado por família, propriedade e gestão e facilitar a visualização da relação entre os agentes, Gersick, et al. (1997) apresentam

um modelo denominado modelo de três círculos, no qual sugerem uma estrutura de interpretação dos papéis desempenhados pelos agentes da empresa familiar.

Esse modelo nos traz a representatividade que cada um desempenha no âmbito da empresa familiar e, para melhor compreendê-lo, faz-se necessário identificar a representatividade e a composição de cada posição. Gersick et al. (1997) apresentam o mapeamento de cada uma das posições. Na posição 1 encontram-se os membros da família, com maior peso nos interesses da família. A posição 2 é ocupada por sócios que fazem parte da empresa e estão interessados no retorno do investimento, porém não são membros da família. Na posição 3 encontram-se os profissionais não sócios e que não são membros da família, interessados no próprio crescimento profissional. Os familiares sócios que não participam da gestão, investidores que buscam seus dividendos estão na posição 4. Na posição 5 têm-se os sócios não familiares que participam da gestão, instituídos principalmente por funcionários de confiança que receberam pequenas cotas e se opõem ao uso da empresa para favorecimento da família. Na posição 6 estão os membros da família que trabalham na empresa, mas não são sócios. A posição 7 é a do fundador, ou seja, aquele que participa ao mesmo tempo da família, da propriedade e da gestão.

Assim, para Martins et al. (2008), as empresas familiares são organizações controladas por famílias há pelo menos duas gerações, para o autor, essa organização apresentam a gestão organizacional e os objetivos estratégicos influenciados e alinhados aos interesses e objetivos familiares.

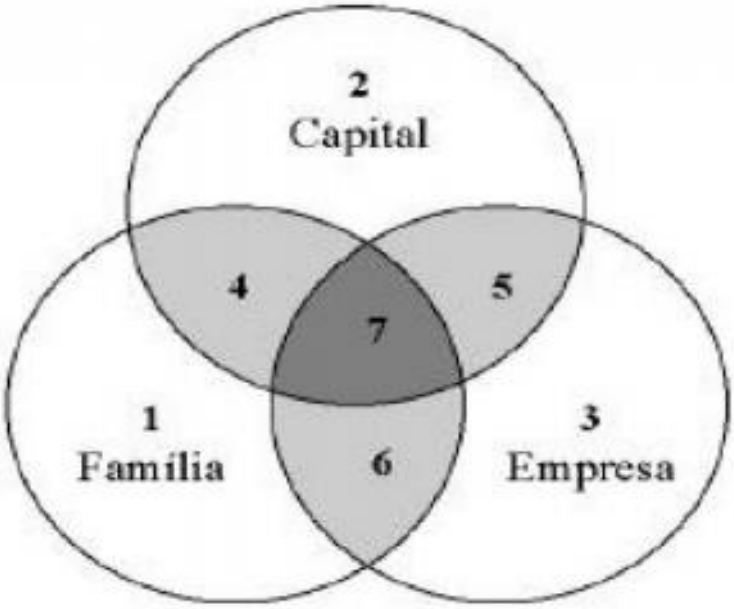

FIGURA 01 – Modelo de Três Círculos. Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

Aktouf (2009) também considera como características das empresas familiares as dificuldades que esta empresa tem na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para ter ações intuitivas. Outras características como comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência. Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, como por exemplo, entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa.

Nesse aspecto o processo de sucessão dessas empresas é um momento essencial para o ciclo de vida da organização, e o seu planejamento e implementação tornam-se pontos decisivos para a sobrevivência e continuidade dos negócios.

Identifica-se na literatura sobre empresas familiares, o enfoque da discussão do processo sucessório, até mesmo por esse processo se dar ao fator hereditário e ser identificado como um dos pontos de definição de uma empresa familiar. A sucessão se mostra como uma ação complexa na vida da empresa, haja vista que a mesma interfere nos valores institucionais e pode resultar na continuidade familiar. Sharma et al. (2010) *apud* Matesco (2014), afirmam esse ponto, pois para os autores, a troca de comando é considerada o momento mais crítico dessas empresas, quando muitas se deparam com a falência ou acabam sendo compradas por multinacionais.

Segundo Nishitsuji (2009) e Grisci e Veloso (2014), o processo de sucessão é um ponto decisivo nas organizações familiares, pois seu intuito é que devem alcançar o sucesso e, simultaneamente, garantir a continuidade dos negócios, sendo este um momento determinante no qual algumas empresas fracassam e outras progridem.

Kreisig, Petry e Springer (2005) apontam que a primeira forma de se obter resultados positivos nesta transição é por meio de um planejamento estratégico para sucessão, já que o mesmo pode influenciar diretamente no sucesso ou fracasso dos negócios e, por essa razão, deve-se encarar a sucessão como um processo em um contexto amplo, responsável pela sobrevivência da organização.

Para Matesco (2014), as empresas familiares tendem a não ser racional nas questões de seus processos e decisões. Essas características se desdobram por modelos de gestão subjetiva, informal e empírica, com práticas paternalistas, políticas de cargos e salários e contratações por confiança e pouca ênfase em gestão por competências ou cobrança por desempenho.

Essas características diferem tanto em essência quanto em métodos das ações normalmente realizadas pelas grandes corporações não familiares. No entanto, apesar de possuírem práticas de gestão distintas entre si e de haver um consenso de que processos racionais tendem a propiciar melhores decisões, as empresas familiares vêm construindo, ao longo da história, uma trajetória de êxito empresarial que perdura ao longo dos tempos.

Desta forma, o processo sucessório nas empresas familiares é visto como um fenômeno único, isso como nas palavras de Curvello, (2009), deve ao fato de que a sucessão em si é um evento inédito e sem chance de se repetir, o qual obviamente ocorrerá em outras sucessões, mas nenhuma será igual a anterior. O autor também destaca as variáveis distintas de cada processo, como por exemplo (economia nacional e internacional, público alvo, forma de gestão, produto/serviço comercializado, mídia utilizada para divulgação da empresa, tecnologia, relações de confiança, relações de parentesco e outros) aparecerão fazendo com que a realidade de cada momento sucessório seja única.

Portanto, observa-se que, a sucessão é um processo não estático, ou seja, é uma sequência de eventos e cada um deles agirá sobre os demais. E como sistema, o processo sucessório abrange questões profissionais, empresariais e, ao mesmo tempo, familiares.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que fosse possível atingir o propósito deste trabalho optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo era identificar os fatores facilitadores e restritivos no processo de sucessão familiar em uma organização. Era fundamental ter consciência da realidade desta empresa, neste caso, pautado em depoimentos de membros que fundaram e também que sucederam em sua gestão. Liebscher (1998) definiu pesquisa qualitativa como uma abordagem viável quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação.

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi devido ao fato que este procedimento metodológico se centra na identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007) direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994). A pesquisa qualitativa é adequada a estudos de assuntos complexos, o que permite ao pesquisador a obtenção de dados mais detalhados e um aprofundamento do tema a ser estudado, devido à riqueza dos detalhes obtidos. O pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado para este trabalho, por envolver um estudo em profundidade do processo de sucessão familiar em uma organização do setor de bebidas situada no interior do estado de São Paulo.

O estudo de caso caracteriza-se por reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002) e centra-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989). Como limitações deste método de pesquisa estão as dificuldades de generalização dos resultados obtidos e consequentemente das conclusões. Ao utilizar estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985).

A coleta de dados foi realizada no terceiro trimestre de 2019 na indústria do segmento de bebidas no interior de SP, a qual solicitou anonimato e, por essa razão, a mesma será denominada neste trabalho por “Indústria Distribuidora de Bebidas SP”. A referida empresa ocupa posição de destaque em sua região de atuação.

Na pesquisa de campo, foram efetuadas entrevistas com um dos membros fundadores, um membro da segunda geração que sucedeu a administração e também um membro da Controladoria da empresa, utilizando-se como meio para a coleta de dados, um roteiro de entrevistas semiestruturado.

Os respondentes nessa pesquisa foram: dois membros fundadores, um dos filhos destes membros fundadores e também três pessoas que participam da atual administração da empresa.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para compreender como vem se desenvolvendo o processo de sucessão familiar, os fatores facilitadores e restritivos, impactos e resultados desta ação, foi utilizado como amostra a Indústria Distribuidora de bebidas que iniciou o processo de sucessão em 2012 e passados 4 anos encontra-se ainda em andamento a transição dos 3 irmãos fundadores (1º geração) que transferem o cargo de gestão para os filhos (2º geração). Vale ressaltar que atualmente devido essa transição ainda não ter sido finalizada totalmente, existe um auditor e mais um consultor juntamente com suas equipes para dar suporte a administração da empresa.

4.1. Caracterização da empresa

As empresas de refrigerantes desempenham um importante papel na economia brasileira, pois de acordo com a ABIR (2019-2020), o setor de bebidas não alcoólicas teve a participação de 1,13% no PIB (produto interno bruto) no ano de 2018, além de ser responsável por 2 milhões de empregos diretos e indiretos.

Segundo dados divulgados pela ABIR foram produzidos 12.297.846 mil litros de refrigerante, sendo o consumo per capita no mercado brasileiro de 59 litros por habitante no ano de 2018.

Atualmente, estão registradas na JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo 247 empresas cujo objeto social é descrito como fabricação de refrigerantes, sendo 12 enquadradas como empresas de pequeno porte, 137 microempresas e 97 normais.

A “Indústria Distribuidora de Bebidas”, localizada no interior do estado de São Paulo, foi fundada em 1968, por meio da sociedade entre três irmãos, cujo objeto social era fabricação de refrigerante artesanal. Iniciou suas atividades em um pequeno espaço alugado, com poucos maquinários e muito trabalho manuais que eram realizados pelos próprios sócios, sendo apenas engajados pela perspectiva de obter mercado e encorajados pelo pai pela iniciativa inovadora para uma pequena cidade do interior.

Os irmãos não possuíam *expertise* no negócio porque atuavam em outros segmentos, enfrentaram amargos resultados e o produto não tinha grande aceitação no mercado. Para contornar os resultados negativos, os fundadores optaram por distribuir produtos de outras marcas. Foram cerca de 10 anos até a empresa conquistar espaço no mercado. Neste meio tempo o produto passou por um refinamento em sua fórmula o que ajudou na aceitação do público. Além disso elaboraram novos sabores e também outros produtos como: água de coco, cachaça, sucos, Chopp e água mineral.

Durante o processo a empresa sofreu com a interferência dos problemas familiares o que resultou quase que no seu fechamento. Como estratégia para reverter tal situação contrataram uma consultoria especializada (que fez um serviço de auditoria em conjunto) em 2013 e conseguiram organizar as contas e amenizar as disputas entre os membros da família. Após organizado a empresa e recuperar da situação financeira complicada iniciou-se um

processo de modernização das linhas de produção o que fez com que a produtividade da empresa aumentasse substancialmente e assim conseguiram abastecer tranquilamente a região e expandir para novas áreas. De acordo com um dos fundadores, daquela pequena e limitada produção com equipamentos e operações manuais, atualmente a empresa opera com maquinários, equipamentos automáticos e tecnologia de ponta que demonstra o seu crescimento no mercado.

Ainda hoje, a "Indústria Distribuidora de Bebidas" possui capital fechado e exclusivamente nacional, além de ser a controladora de um grupo de empresas que, além de produzir produtos com marca própria, fabrica e envasa outros produtos do segmento. Seus produtos são distribuídos e comercializados em sua totalidade em algumas regiões do interior do estado de São Paulo, na capital e também em outro estado da região sudeste.

Estão agora finalizando a construção e montagem de uma nova fábrica no Paraguai a fim de facilitar o abastecimento de seus produtos nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás. Além disso possuem uma unidade em Manaus onde produzem todo o xarope utilizado em seus produtos e néctar.

A empresa ainda se orgulha de empregar aproximadamente 450 colaboradores próprios e assim contribuir com o desenvolvimento da sociedade da sua região.

4.2. Fatores facilitadores e restritivos do processo sucessório

Conservar a empresa entre gerações remete à sucessão inter geracional que compreende a transferência da liderança e propriedade de uma geração de fundadores para uma segunda geração (SHARMA, CHRISMAN E CHUA, 2003). A sucessão inter geracional, por sua vez, é compreendida como um processo de muitas etapas que necessita de um envolvimento crescente do sucessor nos negócios da empresa, concomitantemente em que o predecessor diminui seu envolvimento, até o momento em que haja uma transferência real e total da liderança na organização (HANDLER, 1994; LE BRETON-MILLER et al., 2004; NORDQVIST et al., 2013).

É evidente que o processo sucessório deve ser planejado para que haja sucesso, porém, as empresas familiares habitualmente não o fazem, assim o estudo, de fatores facilitadores ou restritivos pode contribuir no desenvolvimento deste processo (UMANS et al, 2020).

Os fatores são elementos que contribuem para um determinado resultado, assim os facilitadores são considerados como atitudes e decisões que favorecem para alcançar uma boa gestão enquanto os aspectos restritivos são aqueles que interferem no processo, criando barreiras ou desafios que dificultam a implementação de um sistema gerencial eficiente (MEY, 2001).

Neste sentido, as análises de dados dos fatores facilitadores e restritivos da sucessão familiar da empresa Indústria Distribuidora de Bebidas demonstram que estão relacionados com as variáveis: gestão, família, gestor e ambiente.

A análise para detecção dos fatores facilitadores e restritivos de uma empresa, principalmente em transição sucessória, corroboram para direcionar a gestão na implementação de novas diretrizes visando o sucesso.

Percebe-se que os fatores restritivos referentes às variáveis gestores, gestão e ambiente se referem às dificuldades sofridas pela primeira geração no processo de fundação enquanto que os fatores facilitadores de todas as variáveis estão diretamente ligados ao processo de sucessão familiar denotando que os facilitadores se sobressaem aos restritivos neste momento de transição.

QUADRO 1- Fatores facilitadores e restritivos da sucessão familiar da empresa relacionada com as variáveis de gestão, família, gestor e ambiente.

Variável	Fator	Ocorrência	Fato
Gestor	Restritivo	Dificuldade em obter know how	Falta de conhecimento administrativo por parte dos fundadores da empresa.
Gestão	Restritivo	Dificuldade de inserção de produtos no mercado	Não utilização de ferramentas aplicadas a gestão mercadológica, de distribuição e do público consumidor.
Ambiente	Restritivo	Obtenção de crédito	Iniciantes no negócio e não possuírem histórico favorável de operações bancárias.
Família	Restritivo	Desentendimento Familiar	Não haver prestação de contas por parte de um dos fundadores o que gera desconfiança.
Gestão	Restritivo	Não atendimento ao princípio da entidade	Junção de gastos da empresa e pessoais dos sócios e não ter controle das retiradas de capital da empresa.
Família	Facilitador	Proximidade da segunda geração na empresa	Interesse pelos processos da empresa e

			incentivo por parte dos fundadores da mesma.
Gestor	Facilitador	Nível de parentesco	A transição é feita de forma gradativa com auxílio de consultoria externa.
Gestão	Facilitador	Preparação técnica	É possível direcionar os estudos na geração subsequente para atender as necessidades administrativas da empresa.
Ambiente	Facilitador	Familiar	Geração de clima organizacional de cooperação entre os membros que farão parte da segunda geração.

4.4. Processo sucessório

O processo sucessório da Indústria Distribuidora de Bebidas ocorreu em duas fases de forma gradativa, sendo elas anterior a sucessão e pós-sucessão.

Considerando que o processo sucessório ocorre com a transferência da propriedade e liderança de uma empresa familiar para uma geração subsequente, sendo a sucessão uma tarefa desafiadora devido à complexidade da transição quanto à resistência ao desapego, conflitos interpessoais e incerteza do futuro (MICHEL, 2020).

Na fase anterior a sucessão, ao analisar a empresa entrevistada notou-se a preocupação e a compreensão por parte de sua direção, membros da família que ocupam a gestão, em relação ao alinhamento com a percepção de mercado. Um dos passos para a implementação de mudança, segundo Kotter (1996), consiste em estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança era necessária.

Nesse sentido percebeu-se a assimilação da organização, por se tratar de uma empresa familiar, em almejar a continuidade com as próximas gerações. Para uma empresa, repensar sobre sua missão, é o mesmo que se interrogar sobre o sentido de sua existência, sua razão de ser e sua legitimidade, assim como sua finalidade (LAVILLE, 2009).

Ao serem questionados sobre a ocorrência de dificuldade ou problema para a implantação das mudanças, os entrevistados relataram que modificar a cultura de gestão familiar baseada em confiança para uma estrutura profissional de controle e auditoria foi a principal delas. Apesar de muitas empresas ainda terem o controle familiar, há a necessidade de se buscar recursos para garantir crescimento e perenidade e, uma das formas é adotar boas práticas de governança (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os agentes de mudança enxergam um futuro para a organização que outros não identificam. Contudo verifica-se a disposição para a implantação do programa a começar pela contratação de consultoria externa.

Na fase pós-sucessão recorreram à controladoria externa, que passou a gerenciar as operações da indústria. Dessa forma, a empresa passa a aderir às melhores práticas administrativas e atendimentos aos requisitos da legislação e transparência para os sócios.

Questionados sobre problemas e/ou dificuldades nesse processo a empresa apontou que as principais dificuldades foram se adequar a um novo posto de controle na empresa, que não pertencia a família e para isso, houve a necessidade de envolvimento dos líderes da família para que todos incorporassem a nova forma de administração.

A respeito dos principais benefícios, foram relatados a conscientização da família em se adequar as normas e se atentarem as questões de melhorias nos processos de produção. As áreas mais impactadas foram o financeiro e administrativo.

Com a adoção dessas medidas houve recuperação financeira da empresa, quitação de empréstimos, investimentos na planta fabril e perspectivas de expansão dos negócios em novos mercados.

Desta forma, o estudo confirma a visão de Martins et al. (2008) a respeito da empresa ser controlada geralmente pela família por duas gerações e que a gestão representa os objetivos familiares, assim como de Aktouf (2009) pela dificuldade da separação entre o emocional e racional.

A empresa quase foi à falência como destaca Sharma et al (2010) apud Matesco (2014) que o momento mais crítico dessas empresas é o processo sucessório.

Observa-se, que a empresa não fazer uso do modelo de três círculos na sua estrutura administrativa dificultou a interpretação do papel desempenhado por cada membro e suas atribuições fazendo gerar conflitos internos no âmbito profissional e familiar.

Neste sentido, para que a empresa tenha continuidade com lucratividade é necessário a definição de posições com limitação de autoridade para cada sócio, utilizar os fatores facilitadores como aliado para impulsionar os negócios e estudar estratégias de contornar os fatores restritivos.

Desta forma, o processo de sucessão da Indústria Distribuidora de Bebidas convergiu com afirmações de vários estudos, mas a principal contribuição da pesquisa é a apresentação da vantagem da intermediação de uma empresa de consultoria especializada que foi capaz de transformar uma insolvência em solvência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso evidenciou que apesar de haver mais fatores facilitadores que restritivos na sucessão familiar o sucesso da transição só foi alcançado com a contratação de terceiros e diante dos problemas descritos na fundação de uma empresa. Deste modo, fica evidente a lacuna de qual processo é responsável pelo maior índice de mortalidade das empresas, a fundação sem um planejamento adequado e gestores gabaritados ou sucessão familiar sem preparação e estruturação para tal ocorrência.

Afinal foi verificado que inicialmente os problemas foram sendo contornados com bastante empenho pelos sócios fundadores, porém problemas de gestão interna e a conturbada sucessão para a segunda geração quase levaram a empresa a falência.

A reversão de tal cenário apenas ocorreu depois da contratação de uma consultoria externa que enquadrou a empresas em novas diretrizes gerencias e alocação correta dos recursos, conseguindo sanar as dívidas e dar sobrevivência à empresa.

Portanto, o estudo contribui para literatura sobre processo sucessório de empresas familiares evidenciando os fatores facilitadores e restritivos que corroboram para o planejamento de sucessão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES – ABIR, Bebidas não alcoólicas: **a cadeia de produção e distribuição que movimenta a economia do país**. Brasília: Revista ABIR, edição 2019-2020.

ALLIO, M. K. Family business: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy and Leadership**32(4), p, 24-33, 2004.

ALLOUCHE, J., AMANN, B. **L'entreprise Familiale**: Un état de l'art. Finance, 3(1), p, 33-79, 2000.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E**. Governança Corporativa:** um modelo brasileiro**.** Núcleo CCR de governança Corporativa da FDC, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização e adaptação de: Roberto C. Fachin; Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2009.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.199-208, 1985.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CHUA, J., CHRISMAN, J., SHARMA, P. **Entrepreneurship Theory and Practice** Defining the Family Business by Behavior**.** p.19-40, 1999.

CHUA, J., CHRISMAN, J., DE MASSIS, A., WANG, H. **Journal of Family Business Strategy** Reflections on Family Firm Goals and the Assessment of Performance., p.107-113, 2018.

CURVELLO, João José Azevedo. **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. Organicom. Ano 6. Edição especial, números 10/11, 2009.

DAVEL, Eduardo. **Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições**. II Colóquio Internacional el Análises de las Organizaciones y la Gestión Estratégica. Salvador, 16-18 de jul., 2003.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GALLO, M., RIBEIRO, V. A Gestão das Empresas Familiares. Lisboa**: Iberconsult**, 1996.

GERSICK, K., DAVIS, J., HAMPTON, M., LANSBERG, I. **Generation to generation Life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business Press Books, 1997.

GRISCI, C.; VELLOSO, S. P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014. Disponível em: < http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2014.114.07> Acesso em 07. Ago. 2019.

HANDLER, W. C. Succession in family business: A review of the research. ***Family Business Review*** , 7(2), 133-157, 1994.

HAUSWALD, H.; HACK, A. Impact of family control/influence on stakeholders perception. **Family Business Review**, v. 26, n. 4, p. 356-373, 2013.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO – JUCESP. **Pesquisa avançada de empresa por objeto social.** São Paulo, 2020. Disponível em <https://www.jucesponline.sp.gov.br/ResultadoBusca.aspx?IDProduto=>Acesso em 27 jul. 2020.

KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. **Organization Dynamics** v, 21, p, 59-71, 1993.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston Harvard Bussiness Scholl Press. 1996.

KREISIG, D.; SPRINGER, F. A.; PETRY, L. I. **O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações**. In: 5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2005, São Paulo - SP. 5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2005.

LAVILLE, É. **A Empresa Verde.** São Paulo: ÓTE, 2009.

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice** , 28(4), 305-328, 2004.

LEONE, M. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paula: Atlas, 2005.

LIEBSCHER, P. **Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program.** Library Trends, v. 46, n.4, p.668-680, 1998.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. **The "singular view" in management case studies qualitative research in organizations and management.** An International Journal, v.2, n.3, p.194-207, 2007.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. **Makron Books** São Paulo, 1997.

MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. 2014. 81 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf;jsessionid=D1DF3CA4A061E9B81A5113B995428035?sequence=1> Acesso em 12 set. 2019.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MEY, WILSON ARTHUR. Implementação e consolidação do modelo de organização do trabalho por processos através de equipes auto gerenciadas em empresa montadora do ramo automobilístico instalada em Curitiba: **Fatores Dificultadores e Facilitadores**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: < https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2208/000315942.pdf?sequence=1> Acesso em 27 jul. 2020.

MICHEL, A. B.; KAMMERLANDER, N.; GREVE, V. M. **Desenterrando e aliviando emoções nas sucessões de empresas familiares**. Empreendedorismo: Teoria e Prática 44 (1), pp. 81-108, 2020. Disponível em: <https://doi.org.ez87.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1042258719834016>

NISHITSUJI, D. A. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. 2009. p.109. Dissertaçao (Mestrado em Administraçao) - Universidade Federal do Paraná. Disponivel em: < https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/18546> Acesso em 06 set. 2019.

NORDQVIST, M., WENNBERG, K., HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. **Small Business Economics**, 40(4), 1087-1122, 2013.

UMANS, I., LYBAERT, N., STEIJVERS, T. ET AI. Planejamento de sucessão em empresas familiares: práticas de governança familiar, conselho de administração e emoções. **Ônibus pequeno Econ 54,** 189–207 (2020). https://doi.org.ez87.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11187-018-0078-5

PATTON, M.G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

RICCA, D. **Sonho do fundador: a continuidade da Empresa Familiar**. 2011. Disponível em http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/sonho-do-fundador-a-continuidade-daempresa familiar/44018/ Acesso em : 15 set. 2019.

SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Succession planning as planned behavior: Some empirical results. **Family Business Review** , 16(1), 1-15, 2003.

TAGIURI, R., DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review, 9(2), 199-208. 1996.

YIN, R.K. **Case study research. Design and methods.** 2a.ed. USA: Sage Publications, 1994.