

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO HAB. COMÉRCIO EXTERIOR**

RAFAEL RABELO DA SILVA

**DESAFIOS DA SUCESSÃO E DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE UMA
EMPRESA VITIVINICOLA DA REGIÃO DOS VALES DA UVA GOETHE**

CRICIÚMA

2017

RAFAEL RABELO DA SILVA

**DESAFIOS DA SUCESSÃO E DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE UMA
EMPRESA VITIVINICOLA DA REGIÃO DOS VALES DA UVA GOETHE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração Hab. Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira.

CRICIÚMA

2017

RAFAEL RABELO DA SILVA

**DESAFIOS DA SUCESSÃO E DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE UMA
EMPRESA VITIVINICOLA DA REGIÃO DOS VALES DA UVA GOETHE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 28 de novembro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira – Orientador - UNESC

Prof. Cleusa Maria Souza Ronsoni – Especialista - UNESC

Prof. Izabel Regina de Souza - Mestre - UNESC

AGRADECIMENTOS

A minha família

Aos meus amigos

As tardes, noites e madrugadas

As festas

As caronas para a faculdade

Aos quilos que ganhei

A minha orientadora

Aos livros

Aos chás que tomei

Ao gato que não tive

**“Lembre-se: as pessoas não são eternas,
mas as empresas podem ser!”**

OLIVEIRA, 2006

RESUMO

SILVA, Rafael Rabelo. **DESAFIOS DA SUCESSÃO E DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA VITIVINÍCOLA DA REGIÃO DOS VALES DA UVA GOETHE**. 2017. 79 páginas. Monografia do Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O propósito deste trabalho constituiu-se em analisar e identificar quais os principais desafios da sucessão e do planejamento sucessório de uma Vitivinícola familiar associada à ProGoethe, na região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. Segundo Antonialli (1998) a sucessão é um passo importante, delicado e inevitável no ciclo de vida das empresas familiares, o qual envolve o sucessor, o sucedido, a família, a empresa, a comunidade e o mercado. Deste modo é importante que as empresas familiares estejam projetando para o seu futuro sua próxima sucessão prevenindo os riscos e fazendo com que a empresa tenha o êxito desejado em sua sucessão. Este trabalho tem como foco descrever, narrar e compreender a sucessão e o planejamento sucessório de uma vitivinícola localizada em Urussanga-SC.

Palavras-chave: Planejamento Sucessório. Sucessão Familiar. Desafios na Sucessão. Gestão Familiar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O modelo de três círculos da empresa familiar	12
Figura 2 – Uva Goethe	36
Figura 3 – Vinhos Brancos feitos a partir da uva Goethe	37

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Comparativo entre o ano de 2015 e 2016 com as maiores empresas familiares mundiais no quesito receita	9
Tabela 2 – Comparativo tipo de gestão nas empresas familiares relativo ao ano de 2016	10
Figura 1– O modelo de três círculos da empresa familiar	12
Quadro 1 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica	42
Quadro 2 – Plano de coleta de dados documentais	43
Quadro 3 - Plano de análise dos dados	44
Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos	44
Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	3
2.2.1 Objetivo geral	3
2.2.2 Objetivo específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 O CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES E FAMILIAS EMPRESÁRIAS	5
2.1.1 O histórico das empresas familiares e seus fundadores	6
2.1.2 Tipos de empresas familiares	7
2.2 EMPRESAS FAMILIARES NA ATUALIDADE	8
2.3 FAMÍLIA, PROPRIEDADE E GESTÃO	11
2.3.1 O modelo tridimensional da empresa familiar	11
2.3.2 Família	13
2.3.3 Propriedade	14
2.3.4 Gestão	17
2.4 SUCESSÃO FAMILIAR VS SUCESSÃO PROFISSIONAL/EMPRESARIAL.....	18
2.4.1 Sucessão Profissional/Empresarial	19
2.4.2 Sucessão familiar	19
2.4.3 O processo de sucessão familiar	20
2.4.4 As gerações	22
2.5 A PROBLEMÁTICA RODEADA PELAS EMPRESAS FAMILIARES.....	24
2.5.1 A problemática	24
2.6 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR	26
2.7 O MOMENTO CERTO PARA A SUCESSÃO	31
2.8 SETOR VITIVINICOLA.....	33
2.8.1 A vitivinicultura no Brasil	33
2.8.2 A inserção cultural da Uva Goethe em Urussanga	34
2.8.3 A vitivinicultura na região de Urussanga e a Uva Goethe:	35
2.8.4 A ProGoethe e Vales da Uva Goethe	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO	41

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	43
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	43
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.1 A SUCESSÃO NA VISÃO DA 2ª GERAÇÃO	46
4.2 A SUCESSÃO NA VISÃO DA 3ª GERAÇÃO	50
4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	52
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO	62

1 INTRODUÇÃO

A vitivinicultura brasileira teve início em meados no século XX com a chegada dos colonizadores portugueses, tornando-se uma atividade comercial naquele século (CAMARGO et al., 2011). Essas vinícolas poderiam ser transferidas através de herança para os herdeiros de capitães que administravam essas terras e, com o passar das gerações, houve a necessidade do estudo dessas transferências de pais para filhos (VIEIRA, 2016).

O cultivo da uva é uma das atividades que se tornou tradicional em várias regiões brasileiras e entre elas a região de Santa Catarina e assuntos sobre a sobrevivência das empresas familiares no mundo globalizado, cada vez mais comum, uma vez que toda a empresa familiar quer que seu negócio se firme e traga lucros para as próximas gerações (SANTOS, 2006).

No cenário competitivo atual, essa sobrevivência é um grande desafio, visto que a necessidade dessas mesmas empresas estarem precavidas com uma gestão profissional assegurando que os conflitos específicos pertencentes à família não prejudiquem os rumos da empresa e seu desenvolvimento organizacional. Contratar funcionários externos para que a empresa possa se profissionalizar nada valerá se as concepções dos integrantes da família não estiverem de acordo com o processo de profissionalização, deste modo, existe a necessidade de construir uma família empresária (SANTOS, 2006).

“A empresa familiar tem suas particularidades e seus problemas específicos e exatamente por esses motivos exercem um fascínio aos estudiosos das organizações e de seus gestores” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 1).

Existem alguns problemas que estão diretamente ligados ao processo sucessório da empresa familiar, tais como: pouca atenção ao planejamento sucessório por grande parte dos empresários; pouco preparo ou desinteresse dos sucessores; regras diferentes da família e da empresa que acabam se misturando ou muitas vezes não ficam claras; resistência dos funcionários às futuras mudanças; e, mais importante, a insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa (ANTONIALLI, 1998).

A sucessão irá ocorrer em todas as organizações, independentemente de seu ramo ou porte, envolvendo o sucessor, sucedido, a família, a empresa, a comunidade e o mercado (CALEGARI, 2016). Ainda que não seja tratado de forma

relevante por algumas empresas, a preocupação pelo seu planejamento sucessório deve ser enfatizada (SANTOS, 2006).

Agir com cautela neste processo, pode fazer com que a empresa continue em constante crescimento e que os problemas citados acima possam ser transpassados sem acarretar sérios problemas para a organização.

Este trabalho tem como foco uma empresa familiar vitivinícola da região dos Vales da Uva Goethe e buscará entender como ocorre a gestão desta empresa, quais são os desafios que estiveram e estão entrelaçados no processo de sucessão e quais as ações necessárias que deverão ser usadas no planejamento sucessório para que a empresa consiga se manter estável durante e depois do processo de sucessão.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A produção de vinho alavancou-se a partir do século XIX nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, principalmente, quando os imigrantes italianos começaram a fabricação da bebida nestes Estados. A diversidade geográfica e climática em Santa Catarina criou condições perfeitas para a fabricação de vinhos (BRDE, 2005). No entanto, a maior parte da produção é realizada por pequenos empreendedores, que trouxeram a cultura da bebida com a colonização, criando pequenas empresas, principalmente pelas próprias famílias, para a produção do vinho.

Portanto, as empresas familiares estão presentes em todo o mundo e, são conhecidas em sua maioria como pequenas empresas que futuramente poderão se tornar empresas de grande porte (MOREIRA JÚNIOR, 2006). E, explorar o mundo encantador das empresas familiares garante um estímulo infindável. A forma como cada empresa gere sua organização, os interesses individuais e as dificuldades durante a sucessão são algumas situações que envolvem, cativam e despertam o desejo e a necessidade em buscar novas experiências e novos conhecimentos (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A complexidade em gerir uma empresa familiar pode se tornar ainda mais delicada quando seus funcionários também fazem parte do dia-a-dia fora da empresa. Esta situação pode gerar crises no ambiente de trabalho tendo origem na dificuldade ou na incapacidade em que o gestor tem em diferenciar os dois

ambientes, ou seja, as atividades profissionais da empresa e seu lado emotivo familiar. Uma das maiores dificuldades do empreendimento familiar parte dessas dificuldades, principalmente quando se refere a sucessão, etapa que é crucial para as empresas refletindo na sua permanência no mercado ou acarretando aos poucos sua dissolução e falência.

Diante do cenário apresentado, se tem a seguinte pergunta de pesquisa. Como ocorreu a sucessão familiar na empresa em estudo e quais foram as dificuldades enfrentadas pela mesma antes, durante e após a sucessão.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os principais desafios do planejamento sucessório de uma empresa familiar vitivinícola associada à ProGoethe, na região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe.

1.2.2 Objetivos específicos

Foram considerados elementos de análise as características de gestão familiar e planejamento sucessório. Com base neste escopo geral, são propostos como objetivos específicos, os seguintes:

- a) Descrever como ocorre a gestão familiar na empresa familiar vitivinícola da região em estudo;
- b) Apresentar o histórico do processo sucessório;
- c) Compreender os pontos positivos e negativos enfrentados no processo sucessório.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de sucessão é um período instável, decisivo e muito importante no ciclo de vida as empresas familiares, nesta etapa realiza-se a transferência do capital e do poder para as futuras gerações e que utilizado incorretamente pode acarretar sérios problemas para a organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

O planejamento sucessivo é vital para a continuidade das empresas familiares envolvendo medidas preventivas para que esta etapa delicada tenha o êxito desejado garantindo a prosperidade da organização. A preparação do sucedido, sucessor, da família, da própria empresa é de suma importância, bem como o planejamento antecipado da sucessão são algumas das possíveis ações que podem diminuir os conflitos e os problemas que estão diretamente ligados a sucessão podendo assim aumentar as chances de sobrevivência destas empresas neste atual mercado competitivo (ANTONIALLI, 1998).

As empresas familiares não são homogêneas, ou seja, nenhuma empresa é exatamente igual a outra, evidenciando assim, a necessidade em conhecer a peculiaridade de cada empresa objetivando construir um planejamento sucessório que possa auxiliar na continuidade a essas empresas no mercado competitivo atual (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007.)

Este trabalho é oportuno devido a necessidade do estudo do planejamento e do processo sucessório das empresas familiares tendo em vista a dificuldade e a necessidade dessas mesmas empresas manterem-se competitivas no mercado após o processo de sucessão familiar.

O estudo é relevante posto que as vinícolas dos Vales das Uvas Goethe já passaram por processos de sucessão e como todas as outras empresas, vão passar novamente, e, este estudo buscará evidenciar as dificuldades enfrentadas por essas empresas durante o processo sucessório.

Para o pesquisador, o estudo é importante para que coloque em prática todo o conhecimento obtido durante a graduação da mesma forma que para a Universidade como em seu acervo, como fonte de futuras pesquisas.

Por fim, é viável, dado que as empresas em estudo estão atuantes no mercado e tem interesse em compreender como ocorre o planejamento e o processo de sucessão familiar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Identificar os principais desafios do planejamento sucessório de uma empresa familiar vitivinícola associada à ProGoethe, na região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe.

2.1 O CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES E FAMILIAS EMPRESÁRIAS

O conceito de empresa familiar é utilizado quando o que se destaca é a organização/empresa, cuja propriedade está sob controle de uma família, a qual determina a estratégia da empresa e que pode liderar os próprios órgãos de governança e direção dentro da empresa. Em contrapartida, o termo família empresária é utilizado quando o que se destaca está ligado ao conjunto de pessoas, a instituição familiar, além de compartilhar o parentesco familiar, também possui, controla e dirige um determinado empreendimento, organização empresarial ou patrimônio (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Para Bornholdt (2005, p. 34) uma empresa pode ser considerada familiar quando um ou mais fundamentos estão diretamente ligados a empresa/organização: as ações ainda estão em posse da família e/ou de seus herdeiros; o envolvimento familiar define a sucessão no poder; os familiares estão posicionados em funções notáveis, como no conselho de administração e na diretoria; as concepções e os princípios da empresa/organização tem semelhança com os da família; falta de autonomia, seja ela parcial ou total, em vender as suas ações/quotas herdadas na empresa/organização.

Para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013, p. 22) empresas familiares são:

[...] caracterizadas pela existência de relações entre a família e a empresa que não se limitam ao âmbito da gestão, mas abrangem especialmente a esfera da propriedade e da influência da família sobre a condução dos negócios.

De acordo com Oliveira (2006) o início desse tipo de empreendimento está ligado ao (s) fundador (res) que com sua audácia, sua visão de negócio e seu espírito empreendedor criam e perpetuam um novo negócio/empreendimento.

Se o assunto está ligado à inclusão de profissionais fora da empresa, é

um problema típico de empresa familiar, porém se o que se debate é a educação dos filhos dos fundadores/empresários para que futuramente possam adquirir responsabilidades ligadas à empresa, então compreende o envolvimento de uma família empresária (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Portanto, o empreendedor é aquele que constrói um novo negócio/empresa. Ou seja, aquele que imagina, idealiza um novo negócio, e quem origina a empresa seja ela familiar ou não. Já o empresário, é aquele que fortalece, enraíza e consolida o negócio/empresa, ultrapassando a barreira da imaginação e tornando-a real (OLIVEIRA, 2006). É quem têm “[...] capacidade em detectar as oportunidades e transformá-las em empreendimentos de sucesso, capazes de gerar recursos e acumular riquezas” (SANTOS, 2006, p. 44). Sendo assim, empresário é aquele que dá continuidade a um negócio/empresa.

Para uma melhor compreensão sobre o funcionamento das empresas familiares, existe a necessidade em explorar o seu histórico e suas peculiaridades, assim como a problemática que circula no interior delas.

2.1.1 O histórico das empresas familiares e seus fundadores

De acordo com Davantel et al. (2011) as empresas familiares tiveram origem muito antes da Revolução Industrial e podem ser apontadas como instituições mais duradouras e universais.

Para COSTA (2005, p. 3):

As empresas familiares surgiram junto com as atividades comerciais de troca, compra e venda entre produtos e serviços a partir da invenção e do desenvolvimento da agricultura. As manufaturas, superadas pelas fábricas expandiram a quantidade e o tamanho das empresas, sem que, na maioria das vezes, deixassem de ser familiares

A partir de um estudo mais preciso desde a pré-história, o homem já realizava atividades junto a seus familiares, seja no plantio, na expedição de caça, criação de animais, e assim por diante. Mais tarde, com o aprimoramento das atividades, porém ainda no cenário das sociedades rudimentares¹, alguns produtos

¹ De acordo com o Dicionário do Aurélio (2017) a palavra rudimentar significa: Relativo a rudimento. 2 – Que inclui os princípios mais básicos. 3 – Que é simples ou pouco desenvolvido. Desta forma, entendemos sociedades rudimentares como sociedades pouco desenvolvidas, simples, sem muito conhecimento.

eram produzidos por famílias específicas, porém precisavam de outros produtos para a finalização dos mesmos e/ou para consumo próprio, os quais não produziam. Assim, a partir deste cenário, surgiu a necessidade em realizar trocas entre os grupos e, mesmo que ainda rudimentar, fora determinante para a união das pessoas em pequenas comunidades, acarretando em uma atividade comercial, que tinha como base, em geral, um médico, uma igreja, dentre outros (SANTOS, 2006).

Floriani (2008) afirma: a empresa familiar nasce da necessidade de continuar um empreendimento podendo ele ser de serviços, comercial ou industrial objetivando ampliar o patrimônio familiar, uma vez que seus futuros herdeiros entrariam neste cenário captando os recursos para sua sobrevivência e, também, permitindo-lhes a expansão e crescimento de suas riquezas. Assim sendo, se o pai fosse artesão o filho também se tornaria, logo, a empresa familiar era passada do pai para o filho, ou seja, de geração a geração (SANTOS, 2006). Desta maneira “[...] se formarão as linhagens familiares específicas e especializadas, transferindo as mesmas de geração para geração e através da herança o patrimônio familiar, via de regra ampliado” (FLORIANI, 2008, p. 56).

Podemos concluir, de acordo com os autores, que as empresas familiares tiveram início no primórdio dos tempos e, com a necessidade em perpetuar o negócio familiar esses empreendimentos foram passados dos fundadores/pais para seus sucessores/filhos, gerando desta forma no surgimento de vários tipos de empresas familiares, os quais serão descritos no próximo tópico.

2.1.2 Tipos de empresas familiares

Talvez alguém poderá afirmar que as empresas familiares são iguais a todas as outras empresas; porém, isso não é verdade, uma vez que uma estrutura familiar agrupada a uma empresa gera em uma série de interações e abordagens que são realidades específicas de uma família, provocando uma série e particularidades de atuação nas empresas familiares (OLIVEIRA, 2006).

Dessa maneira, a empresa familiar é uma entidade baseada em relações pessoais, com características comuns às outras empresas, entretanto, dispõe de laços afetivos mais profundos entre os familiares e os funcionários, ocasionado em relações, decisões e comportamentos significativos dentro da organização familiar (CALEGARI, 2016).

Lethbridge (1997) destaca três tipos simples de empresa familiar: tradicional, híbrida e de influência familiar, conforme apresentado nos tópicos abaixo:

- Empresa familiar tradicional é a que melhor corresponde ao modelo clichê da instituição, tem seu capital fechado, mínima transparência financeira e administrativa e quem tem domínio total frente aos negócios é a família;
- Empresa familiar híbrida possui seu capital aberto e mesmo assim a família permanece no controle, mesmo com a participação de profissionais não-familiares na administração da empresa; e por último e não menos importante,
- Empresa por influência familiar em que a grande maioria das ações está sob controle do mercado, contudo a família, mesmo afastada da administração no dia-a-dia, permanece influente em vista de sua participação acionária significativa.

De acordo com Andrade (2005) que essas empresas que foram citadas acima encaram um processo cíclico mais lento, ou seja, quanto algumas empresas morrem, outras iniciam no mercado.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES NA ATUALIDADE

As empresas familiares, com sua colaboração para a economia brasileira, têm uma posição de destaque no âmbito dos negócios. Várias empresas grandes do país, são ou já foram familiares em sua essência, esse número poderia ser ainda maior se não fossem as dificuldades enfrentadas por essas empresas durante suas gerações (FREITAS; BARTH, 2011).

Além de estarem presentes no nosso dia-a-dia, seja por que utilizamos de suas mercadorias, ou porque dependemos dos seus serviços. Elas também contribuem por grande parte distribuição e produção bens e principalmente na geração dos empregos (COSTA, 2005).

De acordo com a Revista PWC (Pricewaterhousecoopers) (2014, p.4):

[...] as empresas precisam operar em um cenário de competição mais intensa e também com velocidade de mudanças mais acelerada. No Brasil, 79% delas cresceram nos últimos meses – 14 pontos percentuais acima do resultado global. E 10% esperam crescer de forma rápida e agressiva nos próximos cinco anos.

Conforme Donnelley (1964) as empresas familiares estão presentes mundialmente em vários setores, como por exemplo em produtos têxteis, bebidas, automotivos, varejos, alimentícios, entre outros.

Considerando o relatório oferecido pela Universidade de St. Gallen de 2015 e 2016 publicado pelo Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen na Suíça que listou as 500 maiores empresas familiares no mundo por receita, e, dentre estas, 14 são brasileiras conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo entre o ano de 2015 e 2016 com as maiores empresas familiares mundiais no quesito receita

Ranking (2015)	Ranking (2016)	Empresa	Fundação
18	19	Itau Unibanco Banco Multiplo S.A	2008
24	27	JBS A.S.	1953
26	29	Odebrecht S.A.	1944
73	80	Metalúrgica Gerdau S.A.	1901
127	138	Votorantim Participações S.A.	1918
139	150	Camargo Corrêa S.A.	1939
180	192	Companhia Siderúrgica Nacional	1941
182	197	Sadia A.S.	1944
186	198	TAM A.S.	1961
193	205	Andrade Gutierrez S.A.	1948
199	214	Porto Seguro S.A.	1945
204	215	Cosan Ltd.	1936
297	319	Globo Comunicações e Participações S.A.	1925
321	339	GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	2001
391	Fora da Lista	Magazine Luiza S.A.	1957

Fonte: Centro de Negócios Familiares, 2015 e 2016.

Ainda sobre o relatório, uma empresa familiar de capital fechado é aquela que controla até 50% dos votos e, uma empresa familiar pública é aquela que controla pelo menos 32% dos direitos de voto como pode ser observado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Comparativo tipo de gestão nas empresas familiares relativo ao ano de 2016

Empresa	Tipo de Gestão	(%) controlada pela empresa familiar	Receita em bilhões US\$
Odebrecht S.A.	Privado	82	41,3
Votorantim Participações S.A.	Privado	100	11,4
Camargo Corrêa S.A.	Privado	100	10
Sadia A.S.	Privado	57	8
TAM A.S.	Privado	85,4	7,8
Andrade Gutierrez S.A.	Privado	>50	7,3
Globo Comunicações e Participações S.A.	Privado	100	4,6
Itau Unibanco Banco Múltiplo S.A.	Público	50	57
JBS A.S.	Público	41,4	43,2
Metalúrgica Gerdau S.A.	Público	76,2	18,6
Companhia Siderúrgica Nacional	Público	47,9	8,1
Porto Seguro S.A.	Público	40,4	7,2
Cosan Ltd.	Público	38,3	7,1
GOL Linhas Aéreas Inteligentes A.S.	Público	76,2	4,2

Fonte: Centro de Negócios Familiares, 2016.

De acordo com a Tabela 2 formada a partir do relatório publicado pelo Centro de Negócios Familiares, a média das empresas familiares brasileiras é de 69 anos; a receita total gerada em 2015 foi de 239,1 bilhões de dólares; e, relacionando com o ano anterior, essas mesmas empresas descenderam, em média 10 colocações, dessa forma, a empresa Magazine Luiza SA que estava na posição 391 foi removida do ranking mundial.

Analisando a Tabela 1 a empresa mais antiga é a Metalúrgica Gerdau SA fundada em 1901 e a empresa fundada mais recentemente é o Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA, fundado em 2008. Contudo, se pararmos para analisar, o Banco Itaú decaiu apenas 1 casa com apenas 9 anos de história, em contrapartida, a Metalúrgica Gerdau com seus 116 anos de trajetória teve decaimento de 7 casas.

De acordo com a Tabela 2, tratando de empresas familiares, o resultado no ano de 2016 apresenta que tanto o Banco Itaú quanto a Metalúrgica Gerdau são empresas de capital aberto, com setores distintos, porém, mantendo o controle de até 32% das ações. Isso nos leva a pensar: porque o Banco Itaú que foi fundado mais recentemente tem se mantido muito melhor do que a Metalúrgica Gerdau que já está a um bom tempo no mercado?

O mercado competitivo atual tem estado cada vez mais incontrolável e

oscilante do que nunca. As empresas precisam usar de sua flexibilidade e agilidade para conseguir se adaptar a este cenário tão impreciso, assim como, precisam ter capacidade em realizar os investimentos necessários para acompanhar os avanços tecnológicos e, aproveitar as novas oportunidades para que consigam destaque entre as demais organizações. Isso é bem difícil para as empresas de capital aberto², e muito mais complexo para as empresas familiares, uma vez que elas, na maioria das vezes, não têm o mesmo acesso aos bancos ou aos recursos do mercado de capitais e tem mais dificuldades para conseguir atrair os melhores talentos. Além do que fora citado acima, as empresas familiares também carregam problemas familiares exigindo mais tempo e atenção, bem como, poderão favorecer algumas pessoas com posições de destaque dentro da organização, as quais, muitas vezes, não sejam as mais preparadas para estarem suprindo esses cargos (PWC, 2014).

Os fatores externos não são os únicos capazes de afetar o bom funcionamento da empresa, mas principalmente os fatores internos, como os conflitos durante a sucessão, a forma de gerência da mesma, os fenômenos no campo psicossocial, a sobreposição família/propriedade/empresa, entre outros. Esses fatores são capazes de potencializar e ameaçar a estabilidade da empresa acarretando no comprometimento do seu futuro (ALVARES, 2003).

2.3 FAMÍLIA, PROPRIEDADE E GESTÃO

Para que possamos compreender a problemática rodeada pelas empresas familiares, existe a necessidade de recorrermos ao modelo clássico da empresa familiar, denominado de modelo dos três círculos (descrito na Figura I – O modelo de três círculos da empresa familiar), que propõe mapear as diferentes áreas que coexistem nessas empresas.

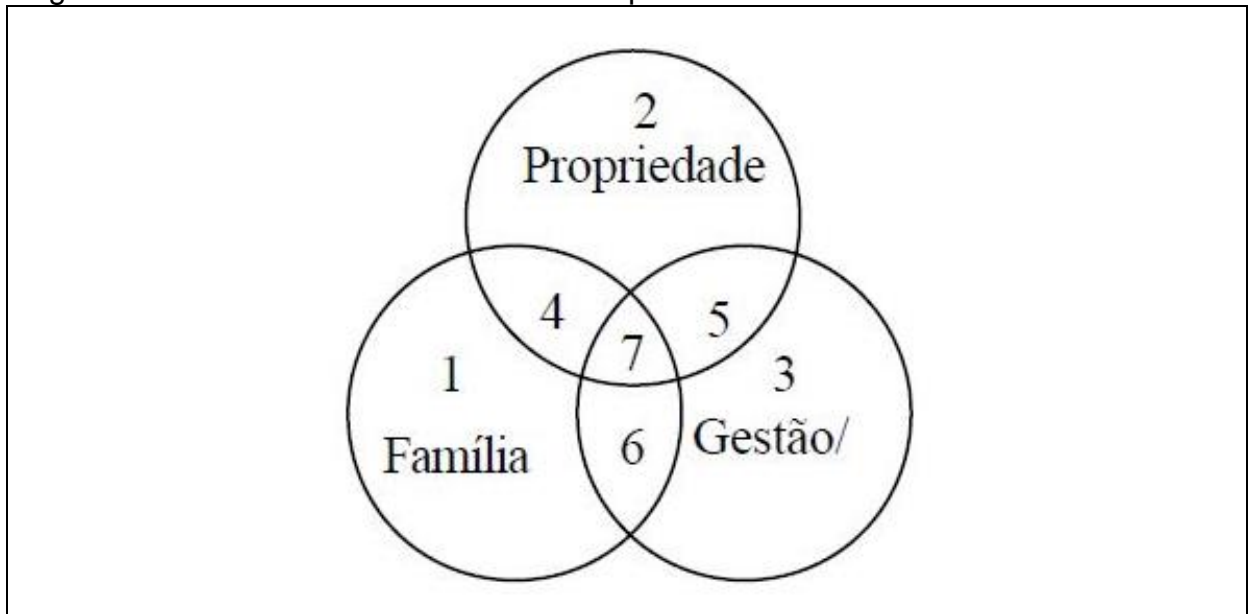
2.3.1 O modelo tridimensional da empresa familiar

Este modelo evidencia qualquer pessoa em uma empresa familiar que

² De acordo com o site Bússola do Investidor [--?] “uma empresa de Capital Aberto é uma sociedade anônima cujo capital social é formado por ações – títulos que representam partes ideais – livremente negociadas no mercado sem necessidade de escrituração pública de propriedade. Como exemplos de empresas de capital aberto podemos citar o Banco do Brasil e Petrobras.”

poderá ser colocada em um dos sete setores diferentes, os quais são formados pelos três círculos sobrepostos (Família, Propriedade e Gestão). A sua função dentro do modelo depende do vínculo que o indivíduo mantém com esses três fatores, podendo ele ocupar posição nos três círculos, em dois, ou apenas em um deles (ANDRADE et al., 2005).

Figura 1– O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: ANDRADE et al., 2005, p.9.

Conforme a Figura 1 criada por Andrade et al (2005), estas três áreas (Família, Propriedade e Gestão) se cruzam no ponto 7. Este ponto “refere-se a todos os membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa e que, além disso, ocupam cargos de direção”. Esses indivíduos são os que tem maior poder sobre a empresa, visto que estão localizados no centro, concentrando seu poder nas três áreas. No caso das empresas familiares de primeira geração, os fundadores são um bom modelo desse tipo de agentes. Já em empresas de terceira geração ou posteriores, essa função tripla só poderá ser exercida por determinadas pessoas (sabido que nem todos os membros da família poderão ter acesso à propriedade e muito menos da gestão). Uma situação que pode ocorrer em algumas organizações familiares é que nenhum membro atue nestas três áreas para que não ocorra sobre eles a tripla responsabilidade (a família, a propriedade e a empresa). Isto ocorre para minimizar os conflitos entre seus membros que em, algumas vezes, deparados com esta dificuldade, contratam profissionais preparados e com habilidades de liderança, decidem profissionalizar

toda a empresa, entre outras coisas (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 73).

O modelo de três círculos descreve a sistemática da empresa familiar como três sistemas independentes, porém sobrepostos. Esse modelo mostra que cada membro da empresa pode estar inserido em mais de um subsistema, porém, podendo afetar no desenvolvimento da empresa. Primeiro vem a família, depois o sócio e por último a empresa e, tem relação com todos os membros da família proprietária que possuem partes ou ações da propriedade da empresa e que, além disso, ocupam cargos na presidência. Os problemas começavam a surgir porque indivíduos tinham que cumprir obrigações mais de um círculo (como pais e gerentes profissionais), gerando um grande desafio em suprir ao mesmo tempo dois subsistemas (CARLTON, 2003; BORNHOLDT, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Conforme Casillas; Vázquez; Diaz (2007, p. 73):

“Uma situação que pode ocorrer em algumas empresas é que ninguém ocupe essa área de tripla responsabilidade. Trata-se e empresas que, para evitar conflitos entre os membros da família e diante da dificuldade de encontrar profissionais com razoáveis preparação e habilidades de liderança, decidem profissionalizar 100% da companhia e manter o seu controle por meio de participação majoritária na propriedade. Essa situação pode ocorrer tanto de forma transitória como permanente. “

2.3.2 Estrutura Familiar

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) esse conjunto de pessoas, que apesar de não fazerem parte da organização em sentido literal, compõem em um dos mais importantes para a sobrevivência de uma empresa. Este conjunto é compreendido por todos os familiares que não retêm cotas ou ações e, muito menos exercem funções na direção da empresa, conforme mostrado no ponto 1 (Figura 1). Dentro desse conjunto podemos identificar diferentes agentes, tais como:

- a) Os filhos mais novos,
- b) Os cônjuges; e,
- c) Os familiares desvinculados.

Os filhos mais novos são descritos como o futuro da empresa familiar. Mesmo os filhos dos empresários sendo novos, eles já fazem parte da cadeia da empresa familiar. Os cônjuges instituem um elemento-chave para a evolução de qualquer empresa familiar. A sua atribuição tem tido bastante repercussão pela

questão da evolução na igualdade de sexo. Deste mesmo modo, cabe diferenciar os cônjuges do(a) fundador(a) e os cônjuges das futuras gerações. E por último, e não menos importante, os familiares desvinculados. Conforme mencionado acima, alguns membros familiares podem desejar não fazer parte da gerência da empresa, e podem se afastar da organização e, até mesmo em se desligar da propriedade da empresa se eles tiverem posse da mesma. Ainda assim, essas pessoas ainda continuam fazendo parte da família por virtude desse parentesco (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Um novo núcleo familiar é iniciado no início da vida adulta de seus membros que, atingindo meia idade, o núcleo cresce e opera de maneira diversificada, e, conforme seus membros envelhecem e morrem uma nova geração é lançada (ANDRADE et al., 2005).

O ponto 6 mostrado na Figura 1, engloba os indivíduos que, por pertencerem a família proprietária da empresa e têm funções diretivas (em sentido amplo, desde diretor até um cargo intermediário nas diversas áreas da empresa) mesmo sem possuir cotas ou ações da empresa. Este ponto pode parecer estranho, porém é mais normal do que parece. Por exemplo, o fundador que mantém suas cotas/ações da empresa até falecer. Normalmente, neste caso, os filhos, inicialmente, auxiliam o pai na direção da empresa, até que ele se ausente por completo (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

A família, com o passar dos anos se dissolve, à medida que os indivíduos crescem, envelhecem e morrem. A continuidade da existência humana é realizada a partir dos filhos, os quais amadurecem e, se tornam pais, gerando um novo ciclo (ANDRADE et al., 2005).

2.3.3 Propriedade

O conceito de propriedade, nos leva a pensar, muitas vezes, na suposição de “dono”, assim como, na maior parte dos casos das empresas familiares, o que é reforçado neste conceito é o de “sócio” (BORNHOLDT, 2005).

Relacionando a propriedade com a Figura 1 ela poderá estar sobre controle dos sócios, como também, da família.

Conforme mostrado no ponto 2 (Figura 1) a propriedade poderá estar sobre controle dos sócios que como entidades ou indivíduos que possuam ações da

empresa familiar, não pertencem à família muito menos exercem função diretiva dentro da organização. Ou seja, são investidores que tem controle sobre certa porcentagem do capital social dessas empresas. Esses investidores podem ser institucionais de entidades financeiras, capital de risco, etc., como também podem ser sócios minoritários que entraram na empresa quando ela foi fundada ou posteriormente a sua fundação. Esses investidores têm como visão e objetivo básico, adquirir rentabilidade. Por este motivo, e salvo se a participação deste for minoritária, eles têm como interesse a participação dos órgãos governamentais da empresa, como no conselho de administração (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Conforme mostrado no ponto 4 (Figura 1) a propriedade da empresa poderá estar sobre controle de um ou alguns familiares, porém, geralmente, eles não assumem cargos de responsabilidade executiva dentro da empresa familiar. Esses familiares têm interesse na empresa, e por meio de cotas ou ações eles mantêm sua vinculação com a mesma. Ressaltamos que, algumas vezes, esses familiares não têm nenhum interesse em se desenvolver profissionalmente dentro da empresa como membros da direção. Podemos citar como exemplo às empresas que têm cotações em bolsa de valores. Mesmo que representem a minoria, a quantidade de empresas familiares que recorrem ao mercado de valores é cada vez maior em busca de quantidades significativas de financiamento para conseguir enfrentar o processo de crescimento de grandes dimensões. Neste contexto, existe uma quantidade significativa de pequenos acionistas com perspectivas diferentes e interesses próprios (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Uma situação habitual que podemos descrever é quando os filhos do fundador ou sucessores das gerações posteriores, que passam sua infância e adolescência dentro da empresa, porém, acabam tendo vocações diferentes, que não tem ligação nenhuma como diretor ou empresário. Eles podem amar a empresa, e, por este motivo, eles acabam preferindo que a empresa continue sob direção da família. Também, eles têm conhecimento que a partir dela poderão adquirir uma renda interessante do ponto de vista econômico. Entretanto, como qualquer pessoa, sentem a própria vocação. Podendo eles serem artistas, professores, médicos, arquitetos e por aí vai (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

A área propriedade define se uma determinada empresa é de cunho familiar ou não. A propriedade de uma empresa pode estar sobre posse de apenas um proprietário, sobre irmãos (sociedade entre irmãos), ou sobre os primos

(consórcio de primos) (ANDRADE et al., 2005).

Levando em consideração que um determinado familiar que tenha participação na propriedade da empresa não quiser delega-la, isso não significará que ele irá virar as costas para ela, porque mesmo acionista ou cotista além de englobar direitos políticos e econômicos sobre a empresa, existe também outras obrigações, como a de mostrar interesse pelas decisões que serão tomadas dentro da organização, como também, de informar sobre o progresso da mesma. Delegar a organização não deve ser uma obrigação nem um direito sobre nenhum membro da família. Se isso ocorrer, nem a empresa, nem o familiar vão conseguir crescer, pois sabemos que o familiar forçado não dará o melhor de si para a empresa, e isso acarretará no fracasso de ambas as partes. Desta forma, não devemos obrigar os filhos a comandar a empresa do pai. Outro caso que podemos citar é o da aposentadoria dos membros de mais idade pertencentes a família. Na maioria dos casos, após eles liderarem a empresa após muitas décadas, eles decidem, por invalidez ou por vontade própria passar para um segundo plano deixando a delegação da empresa para os seus sucessores ou, até mesmo, para um profissional fora da família. Neste contexto, os familiares costumam continuar com a propriedade da empresa, seja ela completa ou não e, se possível, passam a desempenhar cargos representativos como de presidente de honra, presidente não executivo, etc. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

O ponto 5 (Figura 1) engloba as pessoas que têm participação na propriedade da empresa e exercem funções na direção, porém sem pertencer a família a qual ainda mantém o controle sobre a organização. Por exemplo, um determinado diretor que controla uma organização familiar, porém que não faz parte da família, e que, em determinado momento, acaba sendo recompensado com cotas/ações da própria empresa. Isso pode acontecer, porque o diretor é respeitado/admirado pela família por mostrar sua capacidade de gestão e lealdade durante muitos anos, ou também, por vários outros motivos (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Concluimos que propriedade nada mais é do que a posse sobre empresa, que poderá estar sobre controle do próprio fundador ou de seus filhos/sucessores. Notamos também que alguns familiares podem não ter interesse sobre a organização por terem escolhido por sua vocação outro tipo de atividade, porém, por terem cotas sobre a mesma e interesse sobre a renda adquirida a partir dela,

algumas obrigações acabam caindo sobre eles. Por fim, não devemos obriga-los a fazerem parte da organização, porque conforme citado acima, o familiar estando forçado a trabalhar dentro da empresa não dará o melhor de si e isso fará que a empresa acabe regredindo.

2.3.4 Gestão

O conceito de gestão, normalmente é pertencente ao conselho de administração, à diretoria ou à presidência. Porém, podemos notar que na prática os membros familiares podem ter outros papéis, estratégicos ou não dentro da organização. Não necessariamente eles precisam estar à frente da administração da organização. Esses membros podem ter funções no conselho, seja ele e sócios, da família ou consultivos, como podem também, ocupar cargos estratégicos como funcionários graduados (BORNHOLDT, 2005).

Este último grupo podemos identificar no ponto 3 (Figura 1) e, tem relação com os profissionais não familiares que estão diretamente ligados a empresa familiar. Salvo às raras exceções, todas as empresas familiares têm em seu interior diretores de diferentes níveis, que não tem ligamento nenhum com a família muito menos com seu capital. Esses profissionais são vitais para o bom funcionamento da empresa. Em alguns casos, o diretor geral da organização é um profissional que não faz parte da família. Outro grupo importante é o dos funcionários/trabalhadores da empresa familiar, os quais servem como base para qualquer tipo de vantagem competitiva em uma empresa. O capital social, sem sobra de dúvidas é o principal ativo e tem um valor muito importante para qualquer empresa. Por uma organização pertencer a uma família pode agregar tanto negativamente quanto positivamente (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Podemos destacar o lado negativo quando em situação de ser membro familiar da família proprietária da empresa outorga direitos a determinados funcionários, os quais, não são justificáveis ao ponto de vista econômico e racional. Outro ponto que podemos destacar é a remuneração, que na maior parte dos casos acaba gerando conflitos. Por exemplo, quando são concebidos salários maiores para àqueles que fazem parte da família e, em consequência, salário menor àqueles que não são familiares, mesmo estes em cargos similares ou até mesmo “será que um parente receberia o mesmo tratamento que um funcionário comum da empresa? A

resposta a essa questão parece bem evidente em nossa realidade familiar, empresarial e de cultura do país”. Neste mesmo sentido, a inclusão das gerações familiares futuras dentro da organização deverá ser feita de forma planejada e cuidadosa, para que não gere conflitos entre os funcionários (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ; OLIVEIRA, 2007; 2006, p. 9).

Além dos pontos negativos, existem os pontos positivos, como por exemplo: as empresas familiares têm o hábito de tratar os funcionários com maior proximidade em comparação a organizações não-familiares. É muito comum, principalmente em empresas pequenas, que no ato da seleção/contratação, o diretor acabe interferindo diretamente, gerando situações em que ele conheça cada quase todos os funcionários e, inclusive seus nomes. Essa maior proximidade proporciona um clima no qual as tomadas de decisões sejam mais flexíveis e rápidas, e também, em uma situação em que se sabe, com muita precisão, qual é a estratégia da empresa e o que é mais relevante, bem como, qual será a estratégia mais importante a ser tomada nas próximas décadas da empresa. Este fato resulta em uma maior orientação a longo prazo das organizações familiares e, na menor rotatividade de funcionários da mesma (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Como já foi dito, são muitos os papéis e funções que podem ser identificados dentro de uma organização familiar. Apresentando, cada um deles, características distintas e interação de uns com os outros pode acarretar em conflitos colocando em perigo as empresas de cunho familiar. E, segundo Casillas; Vázquez; Diaz (2007) a melhor forma para conseguir evitar esses conflitos é:

- Cada um dos agentes citados acima fazer um esforço para conseguir compreender a perspectiva do restante dos papéis existentes na empresa familiar; e,
- Que sejam preparados determinados canais comunicação e centros de encontro, gerais ou específicos, para o grupo, nos quais sejam promovidas a comunicação e a interação.

2.4 SUCESSÃO FAMILIAR VS SUCESSÃO PROFISSIONAL/EMPRESARIAL

Geralmente na história das empresas familiares, o sucessor é caracterizado como uma figura masculina, visto que ele propicia a continuidade do nome da família por meio da geração de filhos. Entretanto, é imprescindível que, a

mulher, com o passar dos tempos, tem tido uma posição mais ampla e ativa no meio social, principalmente a partir de sua inserção no mercado de trabalho. Essa inserção da mulher nas empresas intensificou os conflitos sucessórios visto que com sua entrada nesse campo aumentou a quantidade de candidatos a receber o poder de delegação em uma empresa e instigando a disputa pela sucessão (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

De acordo com Oliveira (2006) podemos destacar dois tipos de sucessão que ocorrem nas empresas: a sucessão profissional/empresarial e sucessão familiar os quais serão abordados nos próximos dois subtítulos.

2.4.1 Sucessão Profissional/Empresarial

Para que possamos identificar a sucessão empresarial/profissional dentro de uma organização, podemos considerar algumas situações, conforme abaixo:

- a) A empresa familiar que no momento da sucessão passou a ser administrada por profissionais contratados; e
- b) A empresa já profissionalizada e que ocorrendo a sucessão do(s) executivo(s).

A profissionalização é o ato em que executivos passam a assumir cargos diretivos dentro da empresa familiar, e os representantes/successores da família passam a atuar em um conselho de administração (OLIVEIRA, 2006). Ela parece com uma alternativa para as empresas familiares que visam incorporar as habilidades técnicas e profissionais à sua gestão. Assim, a profissionalização desenvolveria o pensamento e a visão dos indivíduos da organização, bem como, possibilitaria ferramentas indispensáveis para a compreensão sobre questões complexas na esfera familiar, da propriedade e da gestão. Enfatizamos que a profissionalização da gestão de uma empresa familiar pode acontecer pela contratação de profissionais que poderiam contribuir para a condução dos negócios empresariais (OLIVEIRA et al., 2013).

2.4.2 Sucessão familiar

Um dos momentos mais difíceis na vida de uma empresa é a sucessão familiar, em que, na maioria das vezes, o fundador crê que a melhor

sucessão será aquela em que um membro de sua família assumirá a direção da empresa, seja ela um filho/filha, um genro/nora ou qualquer outro familiar que tenha um parentesco com ele (SANTOS, 2006).

“No caso das famílias empresárias, na maioria das vezes a socialização perpassa a ideia de comprometimento com a continuidade do negócio da família” (OLIVEIRA et al., 2013, p.23).

Há ainda quem acredita que a empresa irá ter maior sucesso se o sucedido encontrar o sucessor que têm suas mesmas qualidades, entretanto, podemos ressaltar que, aquele espírito empreendedor do fundador pode ser o mais adequado para quem vai suceder o sucedido, uma vez que, existe uma diferença entre originar uma empresa e dar continuidade garantindo seu contínuo crescimento. O sucessor deverá ser quem procura transformar a organização sem destruí-la, moldando-a conforme o mercado e de acordo com a missão proposta pela sua equipe (SANTOS, 2006).

Portanto, a sucessão engloba múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado com a aproximação do processo de sucessão. Uma vez que, com o afastamento do fundador/sucedido da administração exige cautela, tanto para auxiliar o fundador/sucedido nesta etapa difícil de afastamento quanto para que possa ser gerado um ambiente estável para que o sucessor consiga garantir sua estabilidade, desempenhando seu trabalho e garantindo sua estabilidade. Neste contexto, o planejamento sucessório e a profissionalização aparecem como meios para que a família e a empresa consigam ter embasamento e tenham capacidade para minimizar seus conflitos (OLIVEIRA et al., 2013).

2.4.3 O processo de sucessão familiar

Para Costa e Valdisser (2017, p. 8) “o processo sucessório é um dos momentos mais críticos e aguardados dentro de uma empresa familiar, pois é um momento de muitas expectativas, aflições, ansiedade”.

De acordo com Oliveira (1999, p.19) “No Brasil as empresas familiares têm uma vida média de nove anos; sendo que 30% delas conseguem passar para segunda geração, filhos dos fundadores, e somente 5% delas chegam à terceira geração, netos dos fundadores”.

Os administradores das empresas familiares têm recebido pouco crédito e

tem sido criticados porque ao invés de obterem o cargo de administradores eles simplesmente os herdaram (DONNELLEY, 1964).

Quando falamos do processo de sucessão, logo vêm a nossa mente: quem será o próximo sucessor? Existem alguns aspectos que são mais importantes e que devem ser decididos entre os futuros sucessores, servindo deste modo, para que sua delegação dentro da empresa possa correr de forma efetiva e despercebida aos olhos do mercado. Outro aspecto que deve ser ressaltado é o tempo que deverá ser utilizado para a transferência deste poder. Utilizando como exemplo o salto em altura, existe um tempo limite no momento de sua arrancada até o posicionamento frente ao obstáculo, cabendo ao atleta, encontrar o momento perfeito para que ele possa saltar acima do limite que fora estipulado. Na esfera empresarial ocorre no mesmo sentido, devendo ser analisado e debatido quanto tempo será necessário para que seja preparada a sucessão, levando em consideração a realidade, definindo o momento perfeito para a sucessão (DAVANTEL et al., 2011).

Para Costa e Valdisser (2017) a sucessão é vista por alguns membros como uma oportunidade, porém para outros, essa transição passa a ser uma ameaça em virtude da resistência às mudanças. O processo de sucessão está rodeado de particularidades e dificuldades que estão diretamente ligados à empresa, a família, o sucedido e o sucessor, entre outros. Porém, é possível planejar ações que podem preparar e facilitar este processo, bem como, preparar adequadamente o futuro sucessor para assumir a gerência nessas empresas.

Temos a impressão de que a partir do momento em que ocorre a transferência da primeira para a segunda geração, o sucedido deixa de fazer parte inteiramente da organização, transferindo todas as atribuições pertencente a empresa para o sucessor (DAVANTEL et al., 2011).

Oliveira (2006) afirma que quando não existe mais proximidade do fundador e, sendo as estratégias determinadas pelos irmãos, tios, sobrinhos e cunhados eles podem fazer com que a empresa saia do rumo básico de sua atuação, uma vez que, eles podem ter experiências e concepções diferentes uns dos outros.

De acordo com Oliveira (2006, p.8): 1/5 das empresas familiares ao longo do tempo vêm apresentando sérios problemas relacionados ao processo sucessório, levando em média quatro anos para que possam ser resolvidos e, desta maneira, acarretando sérios problemas para as empresas, ficando ainda mais complexo

quando a empresa não tem sobra de caixa suficiente para conseguir passar por esses problemas no decorrer do tempo.

De acordo com Lodi (1986) os pais precisam instruir seus filhos a seguirem com suas vocações profissionais, não obrigando a sucedê-los na empresa. Cada um deve ter o poder de escolha para seu próprio futuro, visto que muitos jovens querem ser profissionais liberais sem envolvimento com as empresas da família.

“O sucessor, antes de mais nada, deve mostrar aptidão para o negócio. Assumir uma empresa sem vocação para a tarefa é ligar uma bomba-relógio” (CAETANO, 2014).

Pode-se formar, por exemplo, um conselho de administração com profissionais não-familiares, bem como um conselho familiar que discuta, de forma estruturada, as diferenças entre os negócios e a família (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira et al. (2013) alegam que as questões profissionais, pessoais e familiares daquele que irá deixar os negócios, bem como, às dificuldades na escolha do sucessor adequado, o eventual despreparo do mesmo e os conflitos familiares estão entre as maiores dificuldades enfrentadas pelo fundador/sucedido.

“A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

Cada caso de sucessão nas empresas familiares ocorre de uma forma diferente em cada uma e, a sucessão familiar nessas empresas é rodeada por vários problemas que podem, com o tempo, se tornarem cada vez piores (OLIVEIRA, 2006).

No que diz respeito as empresas familiares, as estatísticas mostram dados notáveis a sua longevidade, o que nos leva a pensar: por quantas gerações, independentemente do país, cultura etc., as empresas familiares permanecerão sob controle das mesmas famílias? (ALVARES, 2003).

2.4.4 As gerações

As organizações familiares, em sua maioria, tendem a se moldar ao tipo de ambiente em que estão alocadas ao longo de sua vitalidade. Em cada momento,

elas vivenciam características e particularidades de cada fase: nascimento, crescimento, desenvolvimento e envelhecimento. Cada empresa enfrenta transformações em sua estrutura ao longo de sua trajetória. Estas transformações, principalmente nas empresas familiares, são mais tardias e complexas pelo fato de que os problemas ocorrem quando uma nova geração assume o controle sobre a decisão e a administração da empresa. Desta maneira, é importante conhecermos os diferentes estágios que uma organização poderá percorrer (ANDRADE et al., 2005).

Costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é administrada pelo fundador (es) e que ainda está sob sua posse. Sendo assim, essas empresas são aquelas controladas pelo próprio fundador. Este tipo de empresa apenas poderá ser chamado de familiar se algum membro da geração sucessora (filhos, sobrinhos) já estiver inserido dentro da organização, seja como membro do conselho de administração, como proprietário, etc. Nesta primeira geração a propriedade pode ser única ou compartilhada com algum irmão ou irmãos ou com pessoas distintas da família, como os sócios não-familiares (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Quando ela é controlada pelos filhos/sobrinhos do (s) próprio (s) fundador (es) podemos dizer que a empresa é de segunda geração. Sendo assim, essas empresas são aquelas em que o proprietário não faz mais parte da organização, seja por morte, afastamento por idade, etc. O controle sobre a empresa não está mais sob posse do proprietário e o controle administrativo está sob controle dos filhos ou sobrinhos. Nesta geração a propriedade da empresa costuma estar com vários irmãos. Porém, o controle da gestão pode variar, estando no controle da família ou de profissionais externos (chamado de empresa familiar profissionalizada), e, pode estar também entrelaçada entre os familiares e os profissionais externos. Com relação aos irmãos e sua participação na direção, todos poderão executá-la ou apenas alguns deles, porém, o mais comum é que apenas um desses irmãos assumam a responsabilidade máxima pela empresa, desta forma, concentrando sua liderança familiar (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Quando a empresa é gerenciada pelos netos do fundador (es) podemos dizer que a empresa é de terceira geração, e assim por diante. Desta forma, essas empresas são aquelas que estão sob posse dos netos, bisnetos, tataranetos, etc. do fundador, são os principais diretores e proprietários. Nesta geração, a empresa

carrega uma maior complexidade obrigando o estabelecimento de sistemas formais de relações entre a família e a empresa (registros de família, órgãos de governança estruturados, etc.) (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

2.5 A PROBLEMÁTICA RODEADA PELAS EMPRESAS FAMILIARES

2.5.1 A problemática

As organizações familiares na grande maioria retêm o poder acionário e os cargos administrativos de destaque conservando as preferências e concepções do indivíduo assim como de seus familiares (DONNELLEY, 1964).

Movidos pelo emocional os fundadores das empresas familiares muitas das vezes assumem riscos empresariais a fim de ajudar os membros da família (SANTOS, 2006).

Algumas vezes, o problema inicia com o próprio fundador da empresa, visto que, geralmente, ele considera a empresa como uma extensão de si mesmo, como uma essência para a realização profissional e pessoal. Em vista disso, o fundador pode ter um bloqueio quanto os posicionamentos e opiniões dos demais que afrontem sua realidade. Ainda sobre o fundador, um outro tipo de conflito está no ato da transferência da delegação entre o próprio fundador e o sucessor, que por motivos de saúde ou idade pode ter dificuldades em continuar administrando a empresa e também resistir a se aposentar dificultando, deste modo, a sucessão (OLIVEIRA, 2006).

Falta de sistemas de gestão, descapitalização (quando ocorre a mistura de finanças familiares e empresariais), cultura familiar, ausência de sucessor adequado dentro ou fora da família, concorrências familiares ou não concordância do novo sucessor são algumas fraquezas que contribuem para a mortalidade da mesma (CANÇADO, et al., 2013).

O conflito de igualdade deve ser bem observado dentro da organização, visto que existe diferença de capacitação profissional entre eles e é esta diferença que deve determinar quem é quem na empresa familiar. O conflito se torna ainda mais complexo quando entre dois irmãos (o mais novo e o mais velho), entre os primos e os outros descendentes diretos do fundador da empresa, visto que, aos

olhos dos sucessores, todos são e tem direitos iguais em assumir o cargo de delegação na empresa (OLIVEIRA, 2006).

Gerir uma empresa familiar pode se tornar ainda mais delicada quando seus funcionários também fazem parte do seu dia-a-dia fora da empresa. Esta situação pode gerar crises no ambiente de trabalho tendo origem na dificuldade ou na incapacidade em que o gestor tem em diferenciar os dois ambientes, ou seja, as atividades profissionais da empresa e seu lado emotivo familiar (SANTOS, 2006).

A questão do tempo que será despendido para a empresa, pelo fato do fundador estar focado nas tarefas empresariais, ocasionando na falta de tempo com a família pode ocasionar no afastamento de seus herdeiros, propiciando aos mesmos a falta de interesse nas atividades relativas a empresa; e, em alguns casos, podendo reproduzir sentimentos de repugnância pelos negócios acarretando na falta de interesse ou até mesmo abandono pela parte do(s) sucessor(es). O que recomendamos é que o diretor/empresário desde cedo, incentive seu sucessor, mostrando como acontecem as coisas dentro da organização e procurem conciliar o tempo que permanecem dentro da empresa e com a sua família (SANTOS, 2006).

Uma pesquisa feita por Bortoli Neto e Moreria Junior (2001) que teve uma amostra de 10 empresas de três setores distintos no mercado, sendo 5 do setor comercial, 4 do setor de serviços e 1 do setor industrial mostrou que dessas 10 empresas, 5 delas são compostas por empresas geridas pela primeira geração e as outras 5 são geridas por empresas de segunda geração. A maioria (9) delas tem como proprietária apenas uma família e apenas uma é gerida por duas famílias. A pesquisa afirma que as características mais comuns em empresas familiares são em ordem de votação:

- I. Fatores emocionais interferindo no comportamento e nas decisões da empresa;
- II. Confiança mútua entre os participantes da empresa;
- III. Exigência de dedicação por parte dos funcionários (“vestir a camisa”);
- IV. Os valores da empresa têm relação com os da família;
- V. Dificuldade na descentralização do poder;
- VI. O sucessor provavelmente pertence à família;
- VII. A posição de um membro da família na empresa reflete a sua situação familiar.

Contratar funcionários externos para que a empresa possa se profissionalizar nada valerá se as concepções dos integrantes da família não estiverem de acordo com o processo de profissionalização, deste modo, existe a necessidade de construir uma família empresária (SANTOS, 2006).

Os interesses distintos entre os sócios, unidades da empresa, funcionários em geral, se torna algo regular, acentuando muito mais em empresas familiares, devido aos parentescos ligados a mesma que, poderão misturar os interesses da família com os da empresa. Fatores como: a falta de preparação do sucessor, a falha da família em ver a empresa como uma unidade isolada de seu meio familiar, a divergência de pensamentos entre os fundadores sobre quem será o melhor sucessor podem acarretar na destruição de todo o patrimônio da empresa, bem como levar à sua falência. Notamos também que, frequentemente, sucessões são adiadas pelo fundador por não aceitar inovações que foram propostas por seus futuros sucessores, ocasionando a centralização de seu poder, não deixando aqueles que poderiam estar trabalhando com ele, ganharem experiência e efetivação no cargo (SANTOS, 2006).

Posto isso, é fundamental que os fundadores procurem colocar seus futuros sucessores incorporados a empresa, apresentando, desde cedo, que a profissionalização é um elemento de grande valia para a empresa, principalmente para sua perpetuação no mercado, ainda que as disputas por egos e busca por destaque dentro da organização sejam problemáticas para serem controladas no futuro. Vale ressaltar que não é certo esperar que a organização perpetue apenas buscando resultados satisfatórios na economia e no mercado; uma saída seria vincular a profissionalização dos negócios, bem como, o controle do capital (SANTOS, 2006).

2.6 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

O planejamento sucessório para Casillas; Vázquez; Diaz (2007, p. 227) é o ato que “compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores, alheios à família, instituições de caridade, etc.), da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo”.

Ainda que não seja tratado de forma relevante por algumas empresas, a preocupação pelo seu planejamento sucessório deve ser enfatizada (SANTOS, 2006).

“O planejamento sucessório é uma ferramenta capaz de minimizar ou eliminar eventuais conflitos que possam afetar o ambiente empresarial, visando combater efeitos negativos que essa transição possa trazer” (SANTOS, 2006, p. 38).

Criar um plano de sucessão não é uma tarefa simples e requer, entre outras coisas, tempo. Além do mais, não existe um plano de sucessão padrão para que possa ser aplicado em todas as empresas familiares, dado que cada empresa têm uma variedade infinita de peculiaridades e cada uma possui seus próprios problemas, características e necessidades. Porém, cada empresa deve ter seu próprio plano de transferência da administração e da propriedade, o qual precisa ser formado para que possa se adaptar tanto com à empresa quanto com à família (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Lamentavelmente, para muitos fundadores/sucedidos é complicado lidar com os altos e baixos financeiros e emocionais acarretados pelo planejamento da sucessão. Alguns, inclusive, não concordam em planejar a sucessão e parecem não querer se afastar. Quando isso ocorre, o risco de suas empresas fracassarem depois de seu afastamento ou falecimento só aumentam, uma vez que ninguém estaria preparado para comandar a direção e sustentar a mudança. “É compreensível que os fundadores sejam resistentes em encarar as questões da sucessão [...]”, visto que “[...] o processo costuma ser mais emocional que racional, tanto o fundador como sua esposa podem até mesmo pensar que o melhor é “deixar o tempo passar”, a fim de evitar todos os problemas que [...] a sucessão pode acarretar” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 227).

Se por alguma eventualidade que possa ocorrer impossibilite a família de assumir a empresa, a única coisa que se desperdiçaria seria o tempo investido no planejamento. Ainda assim, se o fundador/sucedido da empresa imagina em se distanciar e não existir um plano de sucessão, os resultados podem ser desastrosos (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

“[...] a empresa familiar existe e continuará sempre existindo. Assim, o importante é pensarmos em como ajuda-las a se tornarem mais fortes, saudáveis e profissionalizadas, desfazendo o processo empírico de administrar os negócios da família” (CARLTON, 2003, p. 11).

No instante em que o fundador/sucedido nota que os sucessores não estão aptos para delegar sua organização uma das alternativas que poderão ser utilizadas para que a minimização do problema é a divisão de bens, a qual poderá ser praticada por meio de testamento, segregação de bens empresariais não-operacionais, ou qualquer outro tipo de mecanismo existente (ALVARES, 2003).

Criar um plano de sucessão, no qual o fundador/sucedido toma providências para que a próxima geração tenha como responsabilidade a propriedade da administração da empresa, consiste em uma parte importante do plano geral de transferência da organização familiar. Nunca é cedo para que seja elaborado esse plano sucessório, dado que podem acontecer mortes e acidentes precoces (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

É interessante que o planejamento sucessório seja executado abertamente, para que não aconteçam surpresas no momento em que o testamento seja lido, deixando claro ao sucedido (ainda em vida), quem irá administrar o empreendimento, como será feita a distribuição seus bens, e como foi definido os direitos e os deveres do futuro herdeiro/sucessor (SANTOS, 2006, p. 38).

É assegurado de que a falta de planejamento dentro de uma organização familiar gera sérios conflitos, uma vez que, com o falecimento do sucedido, a organização, ao invés de ter apenas um dono, passa a ter a quantidade de sucessores/herdeiros do sucedido. Entretanto, são muitos os casos em que as empresas pós sucessão não conseguem gerar os mesmos resultados da geração passada, pois, após a sucessão, a empresa que sustentava apenas uma família sustentará duas ou mais (SANTOS, 2006).

Antoniali (1998) propõe uma série de ações preventivas aos que estão diretamente ligados a este processo (sucedido, sucessor, família e empresa), conforme destacado nos subtítulos abaixo.

2.6.1.1 Preparo do sucedido

Sobre o preparo do sucedido destacado por Antoniali (1998) é importante que seja:

- a) Formulado junto com o sucessor um plano empresarial que contenha metas e objetivos de longo prazo;
- b) Estabelecido parâmetros para a escolha do melhor perfil do sucessor;

- c) Elaborado alternativas de negócios que não estão ligadas a empresa para que seus herdeiros possam se desenvolver;
- d) Formado alternativas e estilos de vida fora da empresa.

2.6.1.2 Preparo do sucessor

“Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

Sobre o preparo do sucessor de acordo com as palavras de Antonialli (1998) é importante que ele tenha:

- a) Obtido experiência em empresas que não tenham vínculo com os negócios da família;
- b) Compreendido as diversas áreas da própria empresa;
- c) Conhecimento na área operacional, que ele tenha iniciado “por baixo”;
- d) Sua liderança;
- e) Feito capacitação acadêmica contínua, para que possa estender a formação intelectual;
- f) Feito revezamentos nos setores da empresa com objetivo de aprimorar seu currículo e não ficar nas especializações;
- g) Utilizado de empresas menores como degraus de progresso.

2.6.1.3 Preparo da família

De acordo com Antonialli (1998) referente ao preparo da família é importante que ela tenha feito antes da sucessão:

- a) Reunião formal com todos os membros atuantes da família para que se possa discutir a problemática da sucessão e as questões da empresa;
- b) Comunicado todas as decisões que foram/vão ser tomadas aos demais familiares;
- c) Desenvolvimento profissional dos membros da família para que os mesmos consigam o respeito dos funcionários, clientes, fornecedores e não menos importante, dos parentes da família.

2.6.1.4 Preparo da empresa

Sobre o preparo da empresa destacado por Antonialli (1998) é importante que ela tenha:

- a) Profissionalização;
- b) Separação entre família e empresa, propriedade e gestão;
- c) Preparado o grupo para as mudanças que ocorrerão no processo de sucessão;
- d) Escolhido a fase estável da empresa para fazer a sucessão;
- e) Conhecimento dos funcionários que tenham potencial para crescer na empresa;
- f) Formulado um plano de incentivos para mantê-los na empresa.

Ainda sobre o preparo da empresa, Casillas; Vázquez; Diaz (2007) descrevem algumas regras que podem ser seguidas no decorrer do planejamento do processo sucessório, tais como:

- a) Preservar a empresa, mantendo a harmonia em seu interior;
- b) Agir conforme os números, ou seja, tomar decisões com base nos custos e preços, segmentos e projeções, ganhos e perdas;
- c) Não evitar as decisões difíceis, os presidentes e os donos das organizações familiares devem arcar tanto com as recompensas quanto com as dificuldades geradas do poder de tomada de decisões;
- d) Administrar e planejar estrategicamente, isto é, planejar os atos e os fatos para o longo prazo;
- e) Não acelerar demais, quer dizer, não ir com pressa no processo de transferência da empresa familiar, visto que, poderá acarretar em problemas futuros;
- f) Controlar, observar com cuidado, avaliar os progressos do processo de transição desde o início do seu planejamento até que o novo sucessor tenha capacidade para assumir completamente a empresa.

Ao analisar o processo de sucessão nas empresas familiares torna o assunto cativante, delicado e ao mesmo tempo complexo. Pode ser que a melhor forma para diminuir a grande maioria das dificuldades e problemas envolvidos neste tema seja por meio do planejamento formal da sucessão fazendo com que todas as partes envolvidas participem e principalmente contribuam neste processo e que seja

feito com antecedência, de modo que, seja possível evitar grande parte dos conflitos dentro da empresa e a morte da mesma. Podemos perceber que o processo sucessório nas empresas familiares é decisivo para a sobrevivência dela, uma vez que este seja praticado de forma eficiente passando o capital e o poder para a nova geração (ANTONIALLI, 1998).

Mesmo com o planejamento sendo realizado com antecedência, é fundamental a participação dos sucessores ao lado dos gestores neste processo, para que ambos possam ter uma visão ampla do ambiente empresarial, bem como podem analisar os fatores chaves para viabilizar o crescimento da empresa (SANTOS, 2006).

No entanto, o início do planejamento sucessório deverá ser efetuado quando a empresa está estável e têm boas perspectivas no longo prazo, é durável e convêm mantê-la na família e, também, quanto antes for tomada a decisão e quanto maior for o tempo destinado ao planejamento e a preparação, a probabilidade em atingir o êxito após a sucessão serão maiores (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Assim sendo, um planejamento sucessório bem estruturado e aplicado, se torna uma vantagem para a empresa familiar, visto que possibilita às gerações envolvidas neste processo desenvolver um elo entre a geração passada e a que irá vir, fortalecendo os valores dos fundadores, assim como, suas vocações e estratégias (SANTOS, 2006).

2.7 O MOMENTO CERTO PARA A SUCESSÃO

O período mais incerto que uma empresa terá que passar é o da sucessão, momento em que a autoridade e a propriedade são transferidas de um indivíduo para o outro. Em uma empresa de cunho familiar, especialmente se estiver ocorrendo a transição da primeira para a segunda geração, na maioria das vezes, ocorre a mudança de uma ou de várias pessoas, acarretando em um desafio tanto para a empresa como para a família (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Toda família quer que seu empreendimento perpetue ao longo do tempo e dê lucro com o passar das gerações tornando-se um grande desafio no ambiente empresarial competitivo (ALVARES, 2003).

A sucessão é um processo que inicia quando os sucessores ainda são crianças e, é neste tempo que os pais ensinam aos seus filhos comportamentos

indispensáveis referente aos indivíduos, ao trabalho, ao dinheiro, a qualidade, a ética, a confiança, a vida e aos compromissos. Normalmente, muitas dessas qualidades e atitudes, que serão fundamentais para efetuar o papel futuro à frente das decisões da empresa familiar. Além do que fora destacado, esses pais vão moldando o cenário para que possa ser feita uma sucessão tranquila, auxiliando seus filhos a adquirirem capacidades para que possam se tornar futuros líderes, criando planos e documentos possibilitem que a empresa familiar seja capaz de superar fases de turbulência e de crise (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Neste ponto, devemos fazer algumas observações interessantes sobre o ponto certo em que o sucessor deve começar a fazer parte da organização familiar (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

É importante ressaltar que o que fora aplicado em um processo de sucessão em uma determinada empresa familiar pode não ser aplicável para outra. Cada empresa possui suas peculiaridades em um âmbito complexo e de grande tenção emocional (BORNHOLDT, 2005).

Existe uma tendência nas pesquisas ou no ato de procurar fórmulas, processos e modelos que deram certo em outras organizações. Porém, apesar de não existir uma formula para a aplicação da sucessão nessas empresas de cunho familiar, o processo sucessório precisa ser encarado abertamente e com planejamento de médio a longo prazo. De modo geral, existe um consenso entre os professores especialistas e os consultores do tema que este processo precisa ser planejado e pensado com muita antecedência e de forma detalhada, para que os sucessores possam estar preparados para começar a comandar a organização familiar (BORNHOLDT, 2005).

Algumas alternativas como: após um período adquirindo experiência em outra empresa, aos poucos no decorrer dos últimos anos da faculdade ou de imediato após a finalização da graduação são adequadas para que o processo de sucessão tenha o êxito desejado. O recomendável é ter paciência. Sem querer formar regras, tanto o sucedido quanto o sucessor precisam considerar que ganhar experiência em outra empresa, além da vantagem em adquirir olhares sobre o futuro, podem também, possibilitar algo mais significativo para qualquer sucessor, como maior prestígio, autoconfiança perante aos membros da família e aos diretores não-familiares (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Ao escolher o melhor instante para começar a sucessão devemos optar pela ocasião em que o processo de preparação do sucessor esteja finalizado e, com relação à organização familiar, as condições internas e externas perante ao mercado sejam mais favoráveis (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

Desta forma, concluímos que o melhor instante para iniciar o processo de sucessão, segundo os autores citados acima, deverá ser quando o sucessor já este completamente preparado (graduação, experiência e competências) e, com relação a empresa familiar, deveremos considerar o momento em que as condições internas e externas frente ao mercado estejam a favor da organização.

2.8 SETOR VITIVINICOLA

2.8.1 A vitivinicultura no Brasil

A produção vinífera³ na região de Urussanga se deu após a colonização dos italianos em 1877 que vieram de “Longarone, Província de Beluno, região de Veneza, em função de problemas econômicos e políticos decorrentes do processo de unificação da Itália que então se formava” chegaram à Santa Catarina pelos portos de Florianópolis e, posteriormente, em Laguna. Os mesmos subiram o rio Tubarão utilizando canoas e muitos seguiram até o destino, a pé ou em carros de boi (VIEIRA et al., 2012, p.8; VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Após a chegada dos italianos na região batizaram o lugar como “Azambuja” no ano de 1877. No ano seguinte, Urussanga foi fundada. Urussanga em tupi-guarani significa “rio de águas frias”. Após alguns anos, em 1884, surge surgiu Pedras Grandes em decorrência à construção da estrada de ferro D. Tereza Cristina (VIEIRA et al., 2012; VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Com a chegada dos imigrantes de diversas partes do mundo, a produção da uva alavancou a forma de desenvolver o etnoconhecimento⁴, por meio da agricultura tradicional e das técnicas aprendidas com os antepassados (MARTIGNAGO, 2015).

³ Vinífera significa “que produz vinha ou vinho” (DICIO, 2017).

⁴ Etnoconhecimento são as tradições culturais que são transmitidas de geração em geração, de modo oral. São conhecimentos produzidos por várias etnias de locais diferentes a partir do saber popular (MIRANDA, 2007).

Após a colonização, muitas videiras foram plantadas. Essas videiras foram trazidas da Itália nos navios, e, para que sobrevivessem à viagem, foram cobertas com musgos. As primeiras videiras cultivadas na região de Urussanga foram as de Adamo Ceron no rio carvão e posteriormente, por outras famílias no Rancho dos Bugres. Nas primeiras colheitas deram início também a produção de vinho que era praticada por quase todas as famílias. Cada um produzia seu próprio vinho para consumo (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

No ano de 1887, dez anos pós colonização, a colônia sozinha produzia 8.700 litros de vinho colonial nos porões das famílias produtoras familiares. Nesta mesma época, os colonos de Urussanga produziram 13.600 litros. Nos anos de 1892 a 1906 foi exportado 10.580 litros de vinho da região de Urussanga (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

2.8.2 A inserção cultural da Uva Goethe em Urussanga

De acordo com Martignago (2015) a produção da uva teve início por volta dos anos de 1908 com a vinda dos imigrantes italianos para a região de Urussanga, os quais imigraram para a região de Palermo (Lauro Muller).

Durante a construção da estrada de ferro Dona Thereza Cristina que tinha como objetivo agilizar os produtos da colônia, e, em especial, o que foi descoberto naquele século (XX), o carvão mineral, chega no município o regente do consulado italiano, o S.r., Giuseppe Caruso MacDonald, o qual tinha como função acompanhar as colônias de imigrantes italianos que vieram para Santa Catarina apoiando-os e enviando relatórios à Itália. O Sr. Giuseppe Caruso MacDonald nasceu na Itália, era jornalista e advogado e veio para o Brasil para trabalhar, a princípio, em São Paulo (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

O Sr. Giuseppe Caruso MacDonald foi nomeado regente consular em Florianópolis e passou a explorar o estado e que, chegando em Urussanga optou ficar na cidade. O mesmo escrevia um jornal que se chamava “La Pátria” o qual era lido pelos colonos abrangendo instruções em Italiano sobre o plantio da uva na região. O vínculo que o Sr. Giuseppe Caruso MacDonald teve na cidade de São Paulo fez com que ele conhecesse o imigrante italiano Benedito Marengo. O italiano Marengo foi encarregado pela inserção de diversas variedades de uvas no país e, dentre estas variedades, foi trazida para a região de Urussanga, pelo Sr. Giuseppe

Caruso MacDonald e distribuída aos colonos que nela habitavam: a Uva Goethe (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

A uva Goethe teve uma ótima aceitação e adaptação no cultivo na cidade de Urussanga por meio de sua adaptação ao verão quente da região. Nas décadas de 1920 até 1960 a uva Goethe tem sido produzida e ganhou aceitação e fama com seu vinho branco em todo o Brasil, conquistando premiações internacionais e nacionais (BORTOLIN, 2012).

2.8.3 A vitivinicultura na região de Urussanga e a Uva Goethe:

A comercialização dos vinhos Goethe foi sendo ampliada e, como consequência, houve a criação de várias vinícolas conforme descrito abaixo:

- Domenico Fontanella com os vinhos Rosa em homenagem à sua esposa;
- Ernesto Bettiol com o vinho Cometa além dos vinhos Primaz e Lótus produzidos na vinícola Cadorin, mas engarrafados e comercializados por Rosalino e Esperândio Damian;
- Lorenzo Cadorin com o vinho Cadorin;
- Pietro Damian com o Lacrima Christi;
- Pietro Trevisol com o Trevisol;
- Sílvio Ferraro com os vinhos Branco Salute;
- Victorio Bez Batti com o vinho Samos chamado depois de Santé;
- Vinícolas Caruso MacDonald com o vinho Uru e Urussanga.

Após o cultivo na região, algumas videiras sofreram alterações em seu gene, que foi constatada pela primeira vez pelo Sr. Ângelo Nichele que acabou vendendo uma muda com essa alteração para a família Giraldi de Azambuja (produtora de vinhos Goethe). Esta família começou a produzir um vinho diferente daquele produzido com a uva Goethe, com um gosto diferenciado. Porém, o motivo da diferença dos dois vinhos ficou em segredo. Esse “novo” vinho começou a gerar curiosidade entre os admiradores da bebida que não sabiam o motivo do gosto diferenciado daquele vinho. Na década de 1950, Primo Giraldi vendeu o segredo do “novo” vinho com a família Felipe e para alguns produtores de Azambuja (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Essa alteração ocorrida na Uva Goethe existe até hoje, apenas na cidade de Urussanga, tornando a uva Goethe uma variedade específica destas colônias (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

A Figura 2 ilustra a videira com cachos de uva Goethe:

Figura 2 – Uva Goethe



Fonte: foto do autor, 2017.

Com o passar do tempo, a cidade de Urussanga passou a ser considerada a capital catarinense do vinho. Os vinhos produzidos nessa região passaram a receber diferentes prêmios em exposições em todo o território brasileiro e até mesmo nos Estado Unidos. Orgulhosas, várias famílias ainda guardam os certificados das premiações (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Martignano (2015, p. 61) afirma que a produção da uva nessa região teve grande importância, como fonte de renda e [...] como forma de manutenção dos conhecimentos tradicionais, por meio do uso de técnicas de cultivo da videira e produção do vinho, passadas de geração para geração mantidas até os dias atuais.

Alguns documentos das antigas vinícolas mostram um comércio mais acentuado destes vinhos Goethe em diversas partes do país, como por exemplo no

Rio de Janeiro, Bahia, Paraná, Santa Catarina e, em outros estados no Nordeste e no norte do país (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Na Figura 3, apresenta-se os vinhos brancos produzidos pelas vinícolas associadas a ProGoethe e que tem como matéria prima as uvas Goethe.

Figura 3 – Vinhos Brancos feitos a partir da uva Goethe



Fonte: foto Henry Goulart.

“Os vinhos brancos de Urussanga fizeram sucesso ao longo do tempo, sendo que um dos apreciadores desse vinho foi o presidente brasileiro Getúlio Vargas” (VIEIRA et al., 2012, p. 10). Com a produção mais intensa de vinho e com os títulos conquistados na região, o governo de Getúlio Vargas, com auxílio do Ministério da Agricultura, decidiu auxiliar a vitivinicultura na região constituindo no ano de 1942, o Instituto de Fermentação que objetivava a realização de pesquisas com as diversas espécies de uvas viníferas. A pesquisa feita pelo instituto constatou cerca de 450 diversidades de videiras e, dentre elas, estava a uva Goethe que continuaram a ser produzidas conquistando o reconhecimento nacional. A criação deste Instituto de Fermentação beneficiou a comercialização e a produção de vinho, visto que antes dela, os produtores precisavam encaminhar seus produtos para outras regiões para sua análise e posterior permissão de comercialização do

produto. Na década de 1950 o Instituto de Fermentação passou a se chamar Subestação de Enologia de Urussanga (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

A cultura da uva está difundida desde o Ceará e o Rio Grande do Norte com 05°S de latitude, até o Rio Grande do Sul, a 31°S de latitude. A variação de altitude dessas regiões propicia diversidade ambiental entre as zonas de produção e também no clima tropical, subtropical e temperado (MARTIGNAGO, 2015).

De acordo com o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2005) na região Carbonífera existem cerca de 120 produtores que produzem 3,5 milhões de litros de vinho. A região é caracterizada pela produção de uma uva característica, a Goethe, a qual possui propriedades próprias diferenciando das demais cepas cultivadas no país. Esta uva é híbrida e apresenta paladar e aroma de frutas e cuja tipicidade é um dos elementos que mais contribuem para a divulgação da bebida. Além da produção da uva Goethe, a região também produz outras variedades como, por exemplo, a bordô e a niágara (BRDE, 2005).

2.8.4 A ProGoethe e Vales da Uva Goethe

Em busca de reconhecimento da característica e qualidade exclusiva dos vinhos da uva Goethe na cidade de Urussanga, no ano de 2005 iniciou um movimento que se deu a partir dos produtores de vinhos Goethe, que ficou conhecida como ProGoethe, objetivando um selo de Indicação Geográfica (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

No ano de 2007 foi fundada a Associação de produtores da uva e do vinho Goethe, mais conhecida como ProGoethe, que compreende a região dos municípios de “Urussanga, Pedras Grandes, Morro Da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza, Içara, e todos os produtores de uva e vinho desta região” (VIEIRA et al., 2012, p. 10).

Para a obtenção do selo de Indicação Geográfica é necessário o planejamento de várias atividades objetivando a padronização e a qualificação dos vinhedos, dos vinhos e das uvas Goethe, através de um auxílio econômico e técnico e a formação do enoturismo na região (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

O selo foi obtido em fevereiro de 2012 e implementado em 2013, garantindo ao consumidor a tradicionalidade e a qualidade dos vinhos das uvas

Goethe. Os produtos com este selo possuem significados histórico-culturais e grandes relações com o meio rural (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

São formalmente associados, atualmente, doze produtores de vinho e uvas, assim como, outros onze estabelecimentos que estão diretamente relacionados com a gastronomia e o enoturismo (VIEIRA et al., 2012).

De acordo com o site ProGoethe (2012), abaixo estão destacados as vinícolas, os produtores de uvas e os produtores de vinhos artesanais que estão associados a ProGoethe.

Atualmente as vinícolas que são associadas a ProGoethe podemos destacar: Vigna Mazon (Vinícola Mazon), Vinícola Quarezemin, Vinícola Trevisol, Vitivinícola Urussanga (Casa Del Nonno), Vinícola De Noni.

Dos produtores de uvas Goethe podemos destacar: Rodolfo Della Bruna, Denner Quarezemin, Deivson Baldin.

Dos produtores de vinhos artesanais de uvas Goethe estão: Raul Savio, Rafael Sorato, Marcio Scremin e Cancelier.

No estado de Santa Catarina, os produtores de vinho e de uva, tanto comuns, coloniais e os finos, sofrem alguns problemas que geram dificuldade na produção e no aumento das vendas da bebida. Entre eles podemos destacar:

- a) Falta de conhecimento pelo público do vinho produzido no Estado, especialmente fora do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, em decorrência da falta de uma propaganda apropriada e eficiente;
- b) Contraste na qualidade entre uma safra e outra;
- c) Diferença entre os produtos da mesma marca gerando problemas na divulgação do vinho catarinense como sendo de boa qualidade, ou seja, dentro de uma mesma empresa podem existir bons vinhos e outros com a qualidade inferior, porém todos com a mesma marca;
- d) Falta de união entre os produtores;
- e) Altos impostos que incidem sobre a cadeia vinícola;

Entre outros problemas que os produtores de vinhos em Santa Catarina, e em todo o Brasil, enfrentam, além da tributação que supera 40% do preço do consumidor. (BRDE, 2005).

A região de Urussanga, por meio de projetos, busca a melhoria de qualidade nos seus vinhos, por meio do aprimoramento das pequenas vinícolas,

objetivando pesquisas em torno da uva Goethe. Especialmente, os produtores buscam ter os mesmos cuidados que uma uva branca vinífera deve receber. O resultado da produção de vinhos das vinícolas da região são muito aromáticos, os quais lembram moscatéis, mantendo o bom frescor, moderada gradação alcoólica, e muito saborosos, principalmente para acompanhar frutos do mar e peixes (VIEIRA et al., 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência objetiva conferir a autenticidade dos fatos e, para que isso possa ser feito existe a necessidade em utilizar métodos científicos, os quais definem os fundamentos e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, como por exemplo, a sequência das atividades, as técnicas que devem ser empregadas, entre outras, com o objetivo de apresentar a confiabilidade nos resultados obtidos (SILVEIRA, 2011).

Desta forma, método é o conjunto de atividades lógicas e sistemáticas agregando em maior segurança e economia permitindo a obtenção de um determinado objetivo, com conhecimentos verdadeiros e válidos, auxiliando nas decisões do cientista e detectando os erros (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para que se tornasse possível alcançar os objetivos da pesquisa, foi necessário aplicar uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso dos Vales da Uva Goethe por meio de entrevistas com os principais agentes da cadeia produtiva, além de publicações relativas ao processo, planejamento e sucessão e demais trabalhos existentes sobre a história da uva Goethe.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa baseou-se num estudo de caso e exploratório-descritivo e objetivou adquirir conhecimentos e informações sobre um determinado problema o qual se procura uma resposta, ou hipótese, que se queira comprovar, ou até mesmo, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste caso esses conhecimentos e informações foram adquiridos por meio dos principais atores envolvidos durante o processo de sucessão de uma empresa familiar vitivinícola dos Vales da Uva Goethe.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi desenvolvido na região dos Vales das Uvas Goethe, localizado no município de Urussanga em Santa Catarina no segundo semestre de 2017 e teve como objetivo narrar o histórico do processo e do planejamento

sucessório, bem como verificar as dificuldades enfrentadas no processo e no planejamento sucessório. Na unidade de amostragem e elementos da pesquisa destacaram-se o Diretor da vinícola e o Gestor (seu filho mais novo).

Os meios de investigação utilizados nesta pesquisa foram documentais, bibliográficos e estudo de caso de acordo com o tema apresentado no Quadro 2 abaixo:

Quadro 1 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Tema	Tópicos abordados	Autores
Empresas familiares	Conceito Histórico, Tipos de empresas familiares, As empresas familiares na atualidade.	Andrade et al. (2005); Carlton (2003); Donnelley(1964).
Família, propriedade e gestão	O modelo tridimensional da empresa familiar, Família, Propriedade Gestão.	Antonialli (1998); Andrade et al.(2005); Business (2016).
Sucessão	Sucessão Familiar O processo de sucessão, As gerações, A problemática rodeada pelas empresas familiares, Sucessão empresarial, O planejamento sucessório, O momento certo para a sucessão.	Cançado et al. (2013) Costa (2005) Floriani (2000)
Setor Vitivinícola	Vitivinícola no Brasil, Inserção cultural da Uva Goethe em Urussanga, Progoethe, Vales da Uva Goethe.	Brde (2005) Camargo (2011) Locks et al. (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

“A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de materiais coletados em livros, revistas, artigos e em outras fontes escritas, devidamente publicadas” (MARTINS, 2004, p.86).

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo que proporcione conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Este projeto buscou informações por meio de relatórios, arquivos documentais, e diretamente com os principais atores envolvidos no processo de sucessão visando alcançar os objetivos específicos conforme mostrado no Quadro 3 abaixo:

Quadro 2 – Plano de coleta de dados documentais

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Descrever como ocorre a gestão familiar nas empresas vitivinícolas da região em estudo.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.
Narrar o histórico dos processos sucessórios.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.
Verificar as dificuldades enfrentadas no processo sucessório.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.
Compreender os pontos positivos e negativos enfrentados no processo sucessório;	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A pesquisa documental objetiva coletar elementos importantes para o estudo. É realizada a partir da consulta de documentos autênticos (MARTINS, 2004).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem desta pesquisa destacou-se como qualitativa a qual é caracterizada de acordo com Pinheiro (2010, p. 20) “[...] pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]” e de acordo com Sampieri (2006, p. 5) o estudo qualitativo “utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação.” Desta maneira, a pesquisa qualitativa é ideal para o levantamento de

Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(Conclusão)

Descrever como ocorre a gestão familiar nas empresas vitivinícolas da região em estudo.	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista estruturada	Entrevista feita pessoalmente na empresa	Análise de dados e conteúdos
Narrar o histórico dos processos sucessórios.	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso e documental	Secundário	Entrevista estruturada	Entrevista feita pessoalmente na empresa	Análise de dados e conteúdos
Verificar as dificuldades enfrentadas no processo sucessório.	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso e documental	Primário	Entrevista estruturada	Entrevista feita pessoalmente na empresa	Análise de dados e conteúdos
Compreender os pontos positivos e negativos enfrentados no processo sucessório;	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso e documental	Secundário	Entrevista estruturada	Entrevista feita pessoalmente na empresa	Análise de dados e conteúdos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da pesquisa foi realizada uma entrevista com roteiro pré-estabelecido, a qual foi gravada e posteriormente transcrita pelo pesquisador.

A vitivinícola em estudo é considerada tradicional em Urussanga, atuando há mais de 40 anos produzindo uvas e vinhos e já passou por duas sucessões familiares. O atual administrador da empresa aqui chamado como G2 tem 64 anos e dois filhos, sendo que seu filho mais novo (G3) trabalha atualmente na vinícola com seu pai (G2) e sua filha mais velha não mostrou interesse em gerir a vinícola.

Atualmente, G2 é responsável por tomar todas as decisões dentro da empresa, principalmente no que se refere a produção e G3 é responsável por toda a gestão da empresa (mercado e financeiro), trabalhando juntos há quase dez anos.

A vitivinícola em estudo é originada da região do Veneto, província de Belluno na Itália. As famílias vieram para Urussanga como pioneiros trazendo a paixão pela videira e pela vinificação de seus frutos no final do século XIX.

Em 1975, os herdeiros (F1 e F2) fundaram a primeira Vitivinícola da família com a construção dos vinhedos e posteriormente da vinícola, dando continuidade à produção de vinhos.

Em 1980, G2 encerra os estudos e vêm para Urussanga comprando a parte da vitivinícola de seu tio e começa a impulsionar a elaboração de vinhos com maquinários e sistemas de vinificação novos, bem como novas marcas.

Atualmente seu filho G3 está inserido na vinícola como gestor e futuro sucessor de G2.

Dentre os três tipos simples de empresas familiares tradicionais, conforme citados neste trabalho, a vinícola destaca-se como uma empresa familiar tradicional, aquela que corresponde ao modelo clichê de instituição, com seu capital fechado, mínima transparência financeira e administrativa e quem tem domínio total frente aos negócios é a família (LETHBRIDGE, 1997).

4.1 A SUCESSÃO NA VISÃO DA 2ª GERAÇÃO

A Segunda geração é composta pelo atual administrador da empresa G2, que tem 64 anos e atua na área desde 1963 quando seu pai (F1) transferiu a vinícola para o seu nome e atualmente assume o cargo de administrador da

empresa.

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) podemos considerar que uma empresa é de segunda geração quando é controlada pelos filhos/sobrinhos do próprio fundador. Sendo assim, essas empresas são aquelas em que o proprietário não faz mais parte da organização, seja por morte, afastamento por idade, etc.

Atualmente a empresa é gerida pelo G2 (2ª geração) que desde pequeno trabalhou com seu pai (F1) na vinícola colhendo uvas e acompanhando a produção de vinhos. F1 sempre deu espaço para que G2 pudesse viajar em busca de conhecimentos acerca dos vinhos garantindo novas “amizades” facilitando desta maneira o processo de sucessão familiar.

G2 comenta que como sempre esteve envolvido com a vinícola buscando parcerias, tecnologias e recursos e seu pai (F1) o processo de sucessão não foi visto como uma ameaça para a empresa.

A sucessão é um processo que inicia quando os sucessores ainda são crianças e, é neste tempo que os pais ensinam aos seus filhos comportamentos indispensáveis referente aos indivíduos, ao trabalho, ao dinheiro, a qualidade, a ética, a confiança, a vida e aos compromissos. Normalmente, muitas dessas qualidades e atitudes, que serão fundamentais para efetuar o papel futuro à frente das decisões da empresa familiar. Além do que fora destacado, esses pais vão moldando o cenário para que possa ser feita uma sucessão tranquila, auxiliando seus filhos a adquirirem capacidades para que possam se tornar futuros líderes, criando planos e documentos possibilitem que a empresa familiar seja capaz de superar fases de turbulência e de crise (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

O entrevistado G2 argumenta que a primeira sucessão não ocorreu pela idade e afirma que seu pai (F1), mesmo após ser sucedido, sempre esteve presente dentro da organização acompanhando o crescimento das uvas e a produção de vinhos e que apenas se ausentou “no papel”, porque além da vinícola, ele também possui uma Loja de Materiais de Construção (onde trabalha até os dias atuais) e que aproveitou o momento para transferir a vinícola para G2, pois não poderia ser proprietário das duas empresas: *“Não ocorreu pela idade, houve sempre a participação dele aqui, no papel sim, até porque ele não poderia ser sócio de duas empresas ao mesmo tempo, então ficou o meu nome no papel, mas ele sempre está presente, não teve aquele conflito de geração”* (fala G2 entrevista).

Temos a impressão de que a partir do momento em que ocorre a

transferência da primeira para a segunda geração, o sucedido deixa de fazer parte inteiramente da organização, transferindo todas as atribuições pertencente a empresa para o sucessor (DAVANTEL et al., 2011).

Quando questionado sobre a separação da família e empresa G2 diz que quando ele e seu pai (F1) trabalhavam juntos na vinícola as questões da empresa também eram discutidas fora do ambiente de trabalho: *“O meu pai enquanto eu estava na casa dele era normal almoço e jantar estarmos conversando sobre negócios, só negócios”*.

Gerir uma empresa familiar pode se tornar ainda mais delicada quando seus funcionários também fazem parte do seu dia-a-dia fora da empresa. Esta situação pode gerar crises no ambiente de trabalho tendo origem na dificuldade ou na incapacidade em que o gestor tem em diferenciar os dois ambientes, ou seja, as atividades profissionais da empresa e seu lado emotivo familiar (SANTOS, 2006).

E conclui que às questões pertinentes à empresa não são levadas para casa: *“[...]Eu não, eu já adotei outra conduta”. “Eu tenho hábito de quando vou para casa, a empresa não existe dentro da minha casa”*.

Quando questionado sobre o processo de sucessão G2 diz que ela é construída ao longo do tempo: *“É uma construção, não fica claro o divisor de água daqui para lá, de lá para cá”*. E conclui que seu filho G3 sempre esteve presente dentro da empresa: *“Com o meu filho eu ia para o parreiral e ele ia comigo ou o avô levava, aí ele subia em cima de um trator, saia com o empregado colher uva, ele vinha para lá eu dava a opção de ele ligar uma máquina porque ele queria ligar a bomba, aí ele participava da conversa da gente sobre vinho, ele estava aqui desde pequeno”*.

Um dos momentos mais difíceis na vida de uma empresa é a sucessão familiar, em que, na maioria das vezes, o fundador crê que a melhor sucessão será aquela em que um membro de sua família assumirá a direção da empresa, seja ela um filho/filha, um genro/nora ou qualquer outro familiar que tenha um parentesco com ele (SANTOS, 2006).

G2 diz que seus dois filhos, receberam a mesma criação: *“ela praticamente recebeu a mesma criação que meu filho (G3), porque ela era metidinha né, e eu as vezes queria ter um momento com ele, que ela se metia no meio, porque a diferença de idade é pouca, 1 ano e meio, e eu queria ensinar ele a pescar e ela se metia no meio, então eu não sei até onde planejar dá certo”*. G2 diz também que

sua filha não se interessou em lhe suceder e que hoje trabalha em outro ramo: *“A minha filha não quis saber nada disso aqui, hoje ela está trabalhando na prefeitura de Florianópolis”*. E conclui dizendo que o planejamento de sucessão deve ser feito quando o sucessor ainda é pequeno, porém o sucedido não deverá forçar o sucessor nesta tomada de decisão: *“Desde pequeno, mas tem que ter a escolha dele, não pode ser nada forçado, porque de repente ele não irá querer mais”*.

Quando questionado se havia alguém capacitado para gerir a empresa quando seu filho estava ausente G2 respondeu que havia o pai dele (F1) e que algumas vezes na ausência de G2 ele “quebrava o galho” na empresa, G2 comenta também que têm uma funcionária que poderia auxiliar na sua ausência: *“Tinha meu pai, às vezes na minha ausência ele quebrou o galho aqui, nós sempre tivemos funcionárias dedicadas, tu poderia te ausentar, não com a definição que eu tinha de tomar medida nenhuma mas de saber como a coisa anda mais ou menos, pra poder segurar”*.

G2 afirma que gostaria que seus filhos continuassem gerindo a empresa, porém diz que não pensa apenas na empresa e se os seus filhos quisessem seguir outro caminho ele não seria egoísta: *“Sim pelo aspecto da sucessão né, que tu vê que o trabalho que tu fez, tu vai passar e vai ter continuidade né, é uma satisfação, mas a gente não pode ser egoísta, tanto é que eu tentei dar uma forçada para ver se ele largava esse osso aqui né”*. G2 continua dizendo que quando seu pai (F1) estava gerindo a empresa surgiram outras oportunidades para ele trabalhar e não suceder seu pai.

Ao responder se seu filho (G3) estava/está pronto para gerir a empresa, posicionou-se afirmando que sim, porque seu filho estudou e buscou conhecimentos acerca da enologia (ciência que estuda as formas de manipulação e conservação do vinho) e que é gratificante saber que seus 35 anos de trabalho não acabaram por ali: *“Fico contente em saber que 35 anos de trabalho meu aqui não foi em vão e que está havendo essa sucessão, então há a realização disso né, que é importante, e antes dele vir pra cá também, ele viajou alguns países aí pra fora onde fez curso na parte de enologia que deu uma visão ampla pra ele no aspecto do que é o vinho, ai ele chegou aqui ele disse eu tô pronto para assumir”*.

De acordo com Santos (2006) é fundamental que os fundadores procurem colocar seus futuros sucessores incorporados a empresa, apresentando, desde cedo, que a profissionalização é um elemento de grande valia para a empresa.

Para finalizar G2 conclui dizendo: *“Eu faço isso há muito tempo, trabalho há 45 anos, só que mesmo assim eu conheço muito pouco, porque eu só fiz 45 vinhos, porque você tem 1 safra por ano”*.

4.2 A SUCESSÃO NA VISÃO DA 3ª GERAÇÃO

A terceira geração é composta pelo filho do administrador da vinícola denominado aqui como G3 formado em Administração de empresas, especializado em marketing e assumindo a gestão da vitivinícola em 2007 quando terminou seu MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo.

“Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) uma empresa gerenciada pelos netos do fundador dizemos que ela é de terceira geração. Nesta geração, a empresa carrega uma maior complexidade obrigando o estabelecimento de sistemas formais de relações entre a família e a empresa (registros de família, órgãos de governança estruturados, etc.)

Quando questionado sobre os pontos negativos e positivos do processo de sucessão G3 posicionou dizendo que o lado positivo: *“é que você vai ambientando com toda a empresa, eu lembro que desde pequeno eu colocava rótulo no vinho, ia para o parreiral, encaixotava vinho, acabava conhecendo a empresa como um todo, não caí direto aqui na administração”*. E continua: *“Se eu precisar engarrafar um vinho, prensar a uva na safra eu vou prensar, se precisar colher eu vou colher, então tu acaba tendo um maior conhecimento de toda a empresa”*.

Mesmo com o planejamento sendo realizado com antecedência, é fundamental a participação dos sucessores ao lado dos gestores neste processo, para que ambos possam ter uma visão ampla do ambiente empresarial, bem como podem analisar os fatores chaves para viabilizar o crescimento da empresa (SANTOS, 2006).

G3 alega que o essencial para que o processo de sucessão não fracasse é o respeito pela opção do filho: *“Acho que tem que ter um respeito se o filho quer ou não quer tocar a empresa, pode fazer como meu pai fez, ele vai percebendo se*

eu tenho vontade ou não me colocando aqui dentro da empresa, se eu não tiver essa vontade você deixa bem livre para a pessoa seguir o caminho dela”.

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) o recomendável é ter paciência. Sem querer formar regras, tanto o sucedido quanto o sucessor precisam considerar que ganhar experiência em outra empresa, além da vantagem em adquirir olhares sobre o futuro, podem também, possibilitar algo mais significativo para qualquer sucessor, como maior prestígio, autoconfiança perante aos membros da família e aos diretores não-familiares.

G3 diz também que o essencial para que o processo de sucessão não fracasse é: *“Se a pessoa tem capacidade pra tocar uma empresa”*. Por fim G3 afirma que: *“O que mais vemos aí de sucessão é que pessoas são colocadas em postos de gerência sem ter capacidade nenhuma pra gerenciar uma empresa e as empresas acabam falindo”*.

De acordo com Santos (2006) um planejamento sucessório se torna uma vantagem para a empresa familiar, visto que possibilita às gerações envolvidas neste processo desenvolver um elo entre a geração passada e a que irá vir, fortalecendo os valores dos fundadores, assim como, suas vocações e estratégias.

Quando questionado sobre estar apto para gerir a empresa G3 responde que ainda não está completamente apto para conseguir gerenciar sozinho a empresa: *“Não, se a gente for falar talvez da parte de gerenciamento, alguma coisa sim, eu faço, mas a gente tem uma parte de produção, a gente tem uma parte de vinhedo, a nossa empresa é muito verticalizada, tem muita coisa que tá na cabeça dele, tem coisa que meu avô ainda dá “pitaco” dentro da empresa, então a gente precisa de conselheiros, então se eu tiver uma dúvida eu vou falar com ele porque ele tem experiência”*. E conclui: *“Eu tô aqui administrando a 10 anos a quantos anos ele está administrando? Então pra quê eu vou reinventar a roda se a roda já foi inventada?”*.

Para finalizar G3 diz que é possível separar a família da empresa, porém em algum momento a questão empresa é mencionada fora do ambiente de trabalho: *“Em grande parte das vezes sim, só que é obvio que tem vezes que a gente tá em um ambiente familiar e vai tocar no ponto de empresa, até porque a família gira em torno da empresa, a empresa é uma empresa familiar.*

4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Existem grandes desafios a serem enfrentados desde o planejamento até o processo de sucessão no que tange as empresas familiares conforme evidenciado na teoria abordada nesta monografia, entretanto, conforme identificado nas entrevistas realizadas com as duas gerações que incluiu o atual diretor e o sucedido que suas respostas e pensamentos eram semelhantes e que o processo de sucessão não foi evidenciado como um obstáculo.

Com relação ao momento certo para que seja iniciado o processo de planejamento sucessório ambos alegaram que este processo é construído ao longo do tempo, ou seja, o sucessor precisa estar envolvido com o ambiente empresarial desde jovem. Os entrevistados dizem também que o sucedido precisa perceber o envolvimento do sucessor com a empresa conforme seu crescimento e reforçam dizendo que o sucedido deve respeitar independentemente qual for a decisão do sucessor.

De acordo com Caetano (2014) “o sucessor, antes de mais nada, deve mostrar aptidão para o negócio. Assumir uma empresa sem vocação para a tarefa é ligar uma bomba-relógio”.

G3 afirma que o lado positivo do sucessor estar desde jovem envolvido com o ambiente empresarial é que ele irá se ambientar com toda a empresa e diz que desde pequeno colocava rótulo e encaixotava os vinhos, colhia e verificava a qualidade das uvas com seu pai (G2) e avô (F1) e isso fez com que ele conhecesse a empresa como um todo e conclui dizendo que ele não entrou diretamente na administração e isso garantiu a ele o conhecimento geral de todos os setores da empresa.

Quando questionados sobre estarem aptos para gerir a empresa os entrevistados tiveram divergências nas informações. O entrevistado G2 afirmou que como esteve envolvido com a empresa desde jovem, sua aptidão em gerir a empresa foi tranquila e alega que seu pai (F1) mesmo ausentando-se da empresa para administrar somente a loja de matérias de construções sempre o auxiliou e auxilia até hoje. Em controversa seu filho (G3) aponta que ainda não está pronto para gerir totalmente a empresa, ele menciona que a empresa tem setores específicos (produção, vinhedo, etc.) e sozinho ainda não consegue gerir completamente a empresa. G3 diz que nos dias atuais, seu avô (F1) ainda auxilia a

empresa e finaliza dizendo que está trabalhando na empresa a 10 anos e que seu pai (G2) tem muito mais experiência com vinhos do que ele e diz: “pra quê eu vou reinventar a roda se a roda já foi inventada?”.

G2 afirma que nunca exigiu que o sucedessem, e que sempre deu abertura para que ambos seguissem suas vocações profissionais e diz que seus dois filhos receberam a mesma criação e que apenas um mostrou interesse em suceder-lo.

O entrevistado G3 afirma que para ele o erro da maioria das sucessões é causado quando “pessoas são colocadas em postos de gerência sem ter capacidade nenhuma para gerenciar” levando a empresa a falência, e que se o sucessor não estiver apto ou não quiser suceder o sucedido é preferível utilizar da sucessão profissional.

Foi perceptível a semelhança nas respostas quando questionados sobre o que deveria ser feito, ou o que foi feito para que o processo de sucessão não fracassasse, ambos responderam que é de suma importância que o sucedido respeite a escolha do sucessor, sem pressioná-lo, deixando ele seguir suas vocações profissionais. G2 afirma que seu pai (F1) nunca o pressionou com a sucessão e que quando precisou buscar conhecimento e tecnologia com outras pessoas sempre teve abertura. G2 explana que neste tempo conseguiu conquistar grandes amizades, conhecimento e tecnologia e recursos para aplicar na vinícola.

Os pais precisam instruir seus filhos a seguirem com suas vocações profissionais, não obrigando a sucedê-los na empresa. Cada um deve ter o poder de escolha para seu próprio futuro, visto que muitos jovens querem ser profissionais liberais sem envolvimento com as empresas da família (LODI, 1986).

Quando questionados sobre a possibilidade em separar a família da empresa ambos posicionaram-se afirmando que sim. Para ambos, assuntos pertinentes à empresa devem ficar na empresa, assim como assuntos pertinentes à família não devem ser levados para o ambiente empresarial. O Entrevistado G2 diz que F1 (o fundador, seu pai) sempre tratava de negócios no ambiente familiar, ele exemplifica que quando G2 estava na casa de F1 era normal no almoço ou na janta estarem conversando sobre negócios e finaliza dizendo que não quis adotar essa conduta para sua vida.

De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, as gerações foram e estão constituídas pelo avô (primeira geração), pai (segunda

geração) e o neto (terceira geração) e que atualmente apenas o pai e o neto estão inseridos na empresa.

A primeira geração (F1) criou a vinícola, a segunda geração (G2) preocupou-se em aprimorar a vinícola, adquirindo conhecimentos na parte de enologia e buscando informações acerca de vinhos e vinhedos com outros indivíduos fora da empresa, e por último e não menos importante, a terceira geração (G3), que está vindo com o conhecimento, a gestão e o aperfeiçoamento estratégico da vinícola.

Nota-se que cada geração agregou valores para a vinícola, como conhecimento, gestão e estratégia e que não houve planejamento sucessório pré-estabelecido, como os entrevistados disseram, foi construído ao longo do tempo, respeitando as decisões e vocações do sucessor.

Vale ressaltar que apesar de não ter planejado a sucessão, a inserção do indivíduo dentro da empresa desde pequeno evidenciou que esta é uma das formas mais tranquilas e benéficas para que a empresa continue operante no mercado competitivo atual.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares estão entre as maiores empresas no mundo, seja por tamanho, receita ou longevidade e adotar decisões incertas ou antecipadas aumentam a probabilidade para que essas mesmas empresas desapareçam do mercado em poucos anos.

A sucessão ocorre quando os sucessores ainda são pequenos, visto que seus pais os ensinam a desenvolverem atitudes e qualidades.

Planejar a sucessão não é uma tarefa simples, requer paciência, persistência e tempo e pode ser estabelecida por meio de documentos ou como evidenciado nesta monografia, pode acontecer com o passar do tempo.

A sucessão irá ocorrer em todas as empresas e pode ser favorável quando o processo obter êxito, mas pode tornar-se prejudicial para a organização familiar com a transição das gerações, posto que cada geração pode ter visões, pensamentos e aptidões desiguais aos demais sucessores, levando a empresa muitas vezes a falência. A falta de interesse dos sucessores, a resistência do fundador/sucedido e a insegurança dos funcionários são outros fatores que estão diretamente ligados a falência da empresa familiar.

O planejamento sucessório aplicado em uma empresa pode não ser a mais adequado para aplicar em outras organizações, visto que cada organização tem sua peculiaridade. Ter um plano de sucessão estruturado antes mesmo do sucedido deixar a empresa pode garantir a longevidade da mesma, posto que se em algum momento o sucedido ausentar-se da empresa por falecimento ou doença a organização estará preparada, garantindo assim continuação no mercado.

A empresa estudada é especializada em vinhos e está inserida no mercado a mais de 40 anos. A vinícola passou apenas por uma sucessão e daqui alguns anos irá passar pela segunda. A primeira sucessão ocorreu pelo afastamento do sucedido por escolha própria e não foi planejada e como o sucessor já estava inserido na empresa desde jovem e já era conhecedor de todos os processos da vinícola, a sucessão aconteceu de forma estável garantindo a continuidade do empreendimento até os dias atuais.

Estar envolvido com o empreendimento desde jovem garantiu ao sucessor estabilidade, segurança e conhecimento acerca do vinhedo e dos vinhos suficiente para manter o empreendimento estável e, de acordo com o primeiro

entrevistado este mesmo tipo de sucessão está sendo aplicado no processo sucessório de seu filho (terceira geração). Com relação a este tipo de sucessão foi entendido, que a sucessão iniciada quando o indivíduo ainda é jovem só garante pontos positivos, além de garantir a estabilidade do empreendimento.

Para trabalhos futuros, sugere-se identificar o planejamento e a sucessão em outras empresas vitivinícolas nos Vales das Uva Goethe e, se possível, confrontar as sucessões com intuito de identificar a lacuna entre elas.

Relacionando todos os fatos mencionados acima, acredita-se que a presente monografia alcançou todos os objetivos esperados. Foi possível analisar que o planejamento sucessório é essencial para que a sucessão alcance o êxito desejado e que não apenas o sucedido e o sucessor são os atores principais desse processo. As gerações são capazes de mudar a cultura organizacional da empresa, podendo leva-la a falência. Por fim, sendo o planejamento sucessório aplicado com o sucessor ainda jovem garante desenvolvimento de seu conhecimento acerca da organização como um todo bem como o êxito esperado após o término da sucessão.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p. ISBN 8573034211.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de. APLICABILIDADE DO “MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS” EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO. **Read - Revista Eletrônica de Administração**, Lavras-mg, v. 11, n. 5, p.1-25, set. 2005. Edição 47. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632/25844>>. Acesso em: 12 de maio de 2017.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. 1998. 11 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Fea/usp, São Paulo, 1998. Disponível em:<http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF>. Acesso em: 15 abril de 2017.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL AGÊNCIA DE FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRDE. **Vitivinicultura em Santa Catarina**: situação atual e perspectivas. Florianópolis: BRDE, 2005. 87 p. Disponível em: <[http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Vitivinicultura em Santa Catarina.pdf](http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Vitivinicultura_em_Santa_Catarina.pdf)>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

BARBOSA, Thalita Pereira. Governança na empresa familiar: implementação e prática. **ANPAD**, Curitiba, SC, v. 13, n. 3, p.01-02, 01 jul. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000300011&script=sci_arttext&tIng=es>. Acesso em: 15 abril de 2017.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p. ISBN 9788536304564 (broch.)

BORTOLI NETO, Adelino de; MORERIA JUNIOR, Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.1-11, dez. 2001. Disponível em: <<http://marcosberenguer.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Dificuldades-para-a-realização-da-sucessão.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2017.

BUSINESS, Center For Family; EXCELLENCE, Ey's Global Family Business Center Of. **Global Family Business Index**. 2016. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/?v=2>>. Acesso em: 08 de maio de 2017.

BUSSOLA DO INESTIDOR. **Capital Aberto**. Disponível em:<https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/capital_aberto>. Acesso em: 16 de maio de 2017.

CAETANO, B. Sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar. **Jornal Metrô**. 2014. Disponível em: www.sebraesp.com.br/index.php/42-noticias/empreendedorismo/11552-sucessores-devem-ser-preparados-para-assumir-empresa-familiar>. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. 2016. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - Rs, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 15 de maio de 2017.

CAMARGO, Umberto Almeida; TONIETTO, Jorge; HOFFMANN, Alexandre. Progressos na Viticultura Brasileira. **Rev. Bras. Frutic.**, Jaboticabal - SP, Volume Especial, E. 144-149, Outubro 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbf/v33nspe1/a17v33nspe1.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

CANÇADO, Vera L. et al. **Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO SECULUS**. 2013. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41249>>. Acesso em: 08 de maio de 2017.

CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. **Revista Eletrônica de Administração - REA**, Franca - Sp, v. 2, p.1-11, jan. 2003. Semestral. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/166/22>>. Acesso em: 15 de maio 2017.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007. 270 p.

CENTER FOR FAMILY BUSINESS AT THE UNIVERSITY OF ST. GALLEN (St. Gallen). **Global Family Business Index**. 2017. Elaborada em cooperação com EY's Global Family Business Center of Excellence. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>>. Acesso em: 10 de maio de 2017.

COSTA, Armando João Dalla. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 2005. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico. Disponível em: http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_an_o_2005_texto_13.pdf>. Acesso em: 11 de maio de 2017.

COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. Sucessão empresarial: a preparação do sucessor para o processo sucessório nas empresas familiares de monte carmelô – MG. **GETEC**, Uberlândia - Mg, v. 6, n. 11, p.146-166, 2017. Disponível em:

<<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/964>>. Acesso em: 10 de maio de 2017.

DAVANTEL, Luiz Carlos; PETRI, Amauri Sidnei; CREPALDI, Jesus. Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão área: administração. In: II Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas da Fecilcam, 2., 2011, Campo Mourão. **Anais...** 2011. p. 01 - 11. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/anais/vii_enppex/PDF/administracao/05-adm.pdf>. Acesso em: 27 de abril de 2018.

DICIO, Dicionário Online de Português. **Significado de Vitivinicultura**. 2017. Definições e significados de mais de 400 mil palavras. Todas as palavras de A a Z. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/vitivinicultura/>>. Acesso em: 16 de maio de 2017.

DONNELLEY, Robert G. RAE - **Revista de Administração de Empresas**. A Empresa Familiar, São Paulo, v. 42, n. 4, p.1-38, jul. 1964. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf>. Acesso em: 08 de maio de 2017.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, SC, v. 10, n. 4, p.1-18, 28 jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário do Aurélio**. Significado de Rudimentar. 2017. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/rudimentar>>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**. 2000. ANAIS DO I EGEPE, p. 299-312, out./2000 (ISSN 1518-4382). Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf>>. Acesso em: 13 de maio de 2017.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Ufsm**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p.549-568, 16 nov. 2012. Universidad Federal de Santa Maria. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198346592431>>. Acesso em: 20 de junho de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_proje>. Acesso em: 21 de junho de 2017.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do Bndes**, Rio de Janeiro, p.1-18, jun. 1997. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revis>. Acesso em: 04 de maio de 2017.

LOCKS, Eliza Bianchini Dallanhol; TONINI, Heranda. Enoturismo: O vinho como produto turístico. **Turismo em Análise**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p.157-173, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63734>>. Acesso em: 16 de maio de 2017.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Editora Bisordi Ltda., 1986. 172 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2003. 310 p. ISBN 85-224-3397-6.

MARTIGNAGO, Mireli. **A viticultura no extremo sul de Santa Catarina**: conhecimento científico versus popular. 2015. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Ciências Ambientais, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004. 277 p. ISBN 8536207728.

MIRANDA, Marcos Luiz Cavalcanti de. Organização do etnoconhecimento: a representação do conhecimento afrodescendente em Religião na CDD. **Revista África e Africanidades**, Salvador - Bahia, p.1-12, 31 out. 2007. VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/345/GT2--341.pdf;jsessionid=2761C9F708BF2CCD8F200FDFFB04E4E2?sequence=1>>. Acesso em: 16 de maio de 2017.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para a redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/?>>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. **rev. e ampl.**, São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de

construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p.21-33, jan. 2013.

PWC (Brasil). Pricewaterhouse Coopers (Org.). **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014**: Empresa familiar, o desafio da governança. 2014. Rede de network de firmas membros do PWC. Disponível em:
<<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/pcc/2014/empresas-familiares-2014.html>>. Acesso em: 02 de maio de 2017.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. XV, 161 p. ISBN 9788573938906 (broch.).

SANTOS, Marcos Aurélio Araújo. **A complexidade do processo de sucessão em empresas familiares**: um estudo de caso da LIBEL Linhares Distribuidora de Bebidas em Rosário – Maranhão. 2006. 103 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7737/MARCOS_AURELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

SILVEIRA, Icléia. **Um modelo para capacitação dos instrutores do sistema CAD para vestuário e dos modelistas, com foco**. 2011. Disponível em:
<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/18698/18698_6.PDF>. Acesso em: 20 de junho de 2017.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. **A gestão familiar e sucessão nas empresas do setor vitivinícola da região delimitada da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe**. Criciúma, 2016. 8p.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; WATANABE, Melissa; BRUCH, Kelly Lissandra. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA VITIVINICULTURA EM FACE DO RECONHECIMENTO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALES DA UVA GOETHE. **Revista Gestão, Inovação e Tecnologia**, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 327-343, 5 out. 2012. Universidade Federal de Sergipe. Disponível em:
<<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/49/125>>. Acesso em: 16 de maio de 2017.

ZELLWEGER, Thomas. **The 500 largest family firms in the world**. 2016. University of St.Gallen. Disponível em:
<http://familybusinessindex.com/data/Global_Family_Business_Index_comment_by_Thomas_Zellweger.pdf>. Acesso em: 08 de maio de 2017.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome _____

Cargo _____

Tempo no cargo _____

Para a 2ª geração:

1. Como foi fundada a empresa?
2. O que você acredita que deve ser/*foi* praticado para que o processo de sucessão não fracasse/*fracassasse*?
3. Você acredita que seus filhos estão/*estavam* aptos para gerir a empresa?
4. Você acredita que é possível separar a família da empresa?
5. Em qual momento foi iniciado o processo de sucessão? *Em qual momento você acredita que seja necessário iniciar o processo de planejamento sucessório da empresa?*
6. Existiu algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela foi avaliada por você? *Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela é avaliada por você?*
7. Em qual fase você começou a pensar sobre o processo de planejamento da sucessão? *Em que fase você acredita que seja importante pensar sobre o planejamento para a sucessão?*
8. Em caso de necessidade havia alguém capacitado para gerir a empresa? *Em caso de necessidade, existe alguém capacitado para gerir a empresa?*
9. Seus filhos eram capazes de gerir a empresa? *Você tem filhos que sejam capazes de gerir a empresa?*
10. Você tinha vontade que seus filhos continuassem com a empresa? *Você tem vontade que seus filhos deem continuidade a empresa?*

Para a 3ª geração:

1. Como ocorreu o processo sucessório?
2. Quais os pontos negativos e positivos deste processo?
3. O que você acredita que seja possível fazer para que o processo de sucessão não fracasse?
4. Você estava apto para gerir a empresa?
5. Você acredita que é possível separar a família da empresa?
6. Em qual momento você acredita que seja necessário iniciar o processo de planejamento sucessório da empresa?
7. Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela é avaliada por você?
8. Em caso de necessidade, existe alguém capacitado para gerir a empresa?
9. Você tem filhos que sejam capazes de gerir a empresa?

RAFAEL RABELO DA SILVA

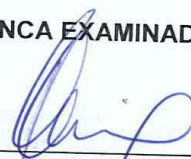
**DESAFIOS DA SUCESSÃO E DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE UMA
EMPRESA VITIVINICOLA DA REGIÃO DOS VALES DAS UVA GOETHE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

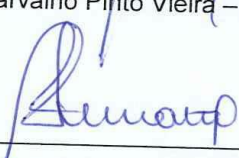
Orientador: Prof. Adriana Carvalho Pinto Vieira

Criciúma, 28 de novembro de 2017.

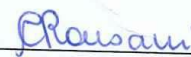
BANCA EXAMINADORA



Prof. Adriana Carvalho Pinto Vieira – Mestre - UNESC - Orientador



Prof. Izabel Regina de Souza – Mestre - UNESC



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2017