

**SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE - UMA
PESQUISA EM UMA EMPRESA DE LANCHES LOCALIZADA NA
CIDADE DE PATROCÍNIO – MG**

Suzane Rocha Ferreira¹
Mayara Abadia Delfino dos Anjos e Borges²

RESUMO:

O tema da pesquisa é Sucessão Familiar em Empresa de Pequeno Porte na cidade de Patrocínio – MG. Sociedade entre dois irmãos que ao longo do tempo viram a necessidade de se dividirem semanalmente – irmão X trabalhava uma semana e irmão Y a outra – além das despesas serem divididas da mesma maneira. Os objetivos desse trabalho são: conhecer a história da empresa pesquisada; apresentar a definição de sucessão familiar; compreender os processos utilizados pela empresa em estudo; mostrar a importância de uma boa gestão em uma sucessão familiar; saber previsões para o futuro da empresa e os membros envolvidos; buscar possíveis soluções para o gargalo do tema escolhido. O método de pesquisa escolhido foi qualitativo por meio de entrevista semiestruturada com dois sócios sucessores. Os dois sucessores entraram no negócio por oportunidade, a empresa é tradicional e os dois tiveram visão futura com o negócio iniciado com os pais, entraram com as inovações necessárias para continuar no mercado e estão crescendo ao passar dos anos. A pesquisa traz um olhar além sobre sociedades, que devem estar sempre com os olhares para a mesma direção.

PALAVRAS-CHAVE: Sucessão Familiar; Sociedade; Ramo Alimentício

ABSTRACT:

The research topic is Family Succession in a Small Company in the city of Patrocínio - MG. It is a partnership between two brothers who, over time, saw the need to divide themselves weekly - brother X worked one week and brother Y the other - in addition to the expenses being divided in the same way. The objectives of this work are: to know the history of the company researched; to present the definition of family succession; to understand the processes used by the company under study; to show the importance of good management in a family succession; to know forecasts for the future of the company and the members involved; to seek possible solutions to the bottleneck of the chosen theme. The research method chosen was qualitative, by means of semi-structured interviews with two successor partners. The two successors entered the business by opportunity, the company is traditional, and both had a vision for the future with the business started with their parents. The research brings a further look at companies, which should always be looking in the same direction.

KEY-WORDS: Family Succession; Company; Food Industry

¹ Graduanda em Administração pela Unifucamp. E-mail: suzaneferreira@unifucamp.edu.br

² Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. Professora orientadora desse trabalho. E-mail: mayaradelfino@unifucamp.edu.br

1 – INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é sobre Sucessão Familiar em Empresa de Pequeno Porte na cidade de Patrocínio – MG. A empresa escolhida para realizar a pesquisa possui 33 anos de experiência no ramo alimentício e foi inaugurada no dia 13/08/1988 sendo na época somente um trailer que servia sanduíches na praça. Começou com uma sociedade entre dois irmãos – X e Y e desde então dividiam o trabalho por semanas – uma semana do irmão X e uma semana do irmão Y e funciona assim até os dias de hoje. Cada um tem a sua equipe por semana, fazem compras de produtos e dividem as despesas fixas por mês – contas de água, luz, telefone, internet, aplicativos e honorários contábeis.

Os dois irmãos constituíram família e desde pequenas as crianças foram criadas no “lanche” e aprenderam a entender a dinâmica, a rotina de trabalho. Hoje a empresa continua dividida por semanas e já entra na história de sucessão familiar, pois ambas as famílias estão juntas com seus respectivos pais e continuam o negócio que começou há tantos anos. Hoje contam com sede própria, além de sanduíches também trabalham com pizza e possuem renome na cidade pela excelência em seus produtos e inovação ao longo do tempo.

Entender como é o processo da empresa é importante e será mostrado ao longo do presente trabalho, como também é importante compreender como foi passado o poder ‘de pai para filho’ e como se dá a gestão a partir dessa mudança. Portanto, esse estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: “Qual a importância de uma sucessão familiar acompanhada de uma boa gestão e os impactos esperados para o futuro da empresa?”.

Os objetivos desse trabalho são: conhecer a história da empresa pesquisada; apresentar a definição de sucessão familiar; compreender os processos utilizados pela empresa em estudo; mostrar a importância de uma boa gestão em uma sucessão familiar; saber previsões para o futuro da empresa e os membros envolvidos; buscar possíveis soluções para o gargalo do tema escolhido.

Atualmente o país conta com cerca de 90% das empresas com perfil familiar e contribuem de maneira significativa para o PIB do Brasil³, mas há uma falha enorme quando falamos em sucessão familiar. Não há dados suficientes e satisfatórios quanto ao planejamento de sucessão e a maioria das empresas não preparam seus sucessores para assumir cargos de chefia. Existem mais herdeiros que sucessores.

³<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>
GETEC, v.11, n.36, p. 66-82/2022

A região é composta por diversas empresas familiares e de renome, na segunda ou terceira geração e que já se percebem certos obstáculos quanto a gestão e futuro dos empreendimentos. Analisar de perto uma empresa que está há 33 anos no mercado em sociedade e em sua segunda geração, faz com que se tenha aparatos para apresentar nas cidades que fazem parte do Coração do Cerrado e ajudar a entender por um olhar diferente o que pode ser feito para melhorar.

Pensando nesses dados, esse estudo se faz importante pois espera-se conseguir contribuições e resoluções quanto ao tema que, mesmo com várias pesquisas relacionadas ainda é bastante defasado, principalmente quando se fala dessa região, conseguir auxiliar e melhorar através dos dados levantados, as empresas e empreendimentos que fazem parte do Coração do Cerrado.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o dicionário OXFORD (2021) Sucessão quer dizer “1 - ato ou efeito de suceder(-se), sucedimento; 2 – sequência, série de pessoas, de fatos ou de coisas que se sucedem sem interrupção ou com pequeno intervalo”. Pode-se ir um pouco além quando se fala em Sucessão Familiar. É um processo que ocorre em longo prazo, com construção e desenvolvimento familiar e sabendo delimitar o que é parte da empresa e o que é parte pessoal, da família.

CASTILHOS (2011) fala que sucessão familiar começa desde a constituição da empresa e tem por objetivo a continuação da organização, deixando claro o papel de cada sócio e separando as relações entre empresa e família. Quando não há separação entre empresa e vida pessoal a probabilidade de continuidade é mínima, quando Castilhos (2011) escreve sobre o papel de cada sócio é justamente isso, criar políticas e acordos dentro da empresa e ter sempre os mesmos objetivos entre todos os envolvidos, sabendo aonde querem chegar e não se desviando ao longo da caminhada.

A palavra planejamento está presente em todos os momentos, seja na vida pessoal ou profissional e é essencial para o sucesso e bom aproveitamento em curto, médio e longo prazo. Sucessão familiar não seria diferente e possui peso ainda maior, o planejamento aqui é feito a longo prazo e visando a construção do sucessor e como descreve CASTILHOS (2011), os enfoques principais são nos processos e políticas da empresa, treinamento e desenvolvimento

do futuro sucessor e verificar etapas e adaptar à realidade da organização também são processos de um bom planejamento.

COSTA e DA LUZ (2003) afirmam que o estilo com que a empresa é administrada exerce uma ligação estreita com a gestão familiar com base na propriedade, havendo forte valorização da confiança, fidelidade, tempo trabalhado, e dedicação à empresa. E ainda argumentam que “A empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital”. Definindo o controle administrativo às demais distribuições, ou seja, a modelagem do trabalho deve vir logo em seguida, como afirma CASTILHOS (2011), alinhando os “desenhos de cargos e salários, a distribuição de tarefas, registro de processos estabelecendo as responsabilidades, competências e habilidade de cada cargo dentro do desenho organizacional (fluxograma)”.

A construção de um sucessor não se faz de uma hora para outra, leva tempo, dedicação, disciplina e muita paixão envolvida pelo negócio familiar. Se faz necessário formar o sucessor para o cargo, passando pelos níveis hierárquicos da empresa, compreendendo o funcionamento de cada parte, exercendo mais de uma função e seguindo o exemplo, que na maioria das vezes vem do fundador ou patriarca. Mesmo seguindo os passos do planejamento de sucessão, a maior discrepância quanto a continuidade das empresas está justamente no processo transitório de geração a geração que pode ocorrer por meio de crise de sucessão que engloba crise de liderança entre os sucessores, compatibilidade entre filhos/parentes, repúdio ao progresso, melhorias no profissionalismo da firma, tamanho e variedade dos negócios, entre outros segundo ARAÚJO, HOFFMANN e PIZZOLATO (2018) e SGARBOSSA e BRIGHENTI (2018) que complementam dizendo que pode ser o futuro ou o fracasso de qualquer organização.

Para continuidade das empresas no processo de gerações as estruturas familiares necessitam ser fortes e com base sólida para aguentar mudanças que ocorrem no ambiente repentinamente (SGARBOSSA e BRIGHENTI, 2018). Mudanças são necessárias, se antever a elas e buscar alternativas para se manter de pé frente as adversidades é característica forte de bons empreendedores.

Alguns obstáculos devem ser superados na sucessão familiar para que obtenham resultados positivos e se mantenham firmes para as próximas gerações. **Jacto** (2020) aponta algumas dificuldades que refresca alguns dados sobre sucessão familiar apontando que 30% das empresas familiares sobrevivem para a segunda geração e somente 5% resistem até a terceira geração, visto o despreparado dos futuros gestores ao assumir cargos de liderança.

Ainda aponta a falta de interesse pelos jovens principalmente quando não há comunicação entre os patriarcas e os filhos, visão de negócios diferentes entre as partes ou ainda pela família do sucessor ser grande e acabar interferindo na empresa.

FREITAS e FREZZA (2016) complementam falando dos desafios em sucessão enfatizando a questão do profissionalismo na gestão, objetivando encontrar fraquezas e potencial e procurando estratégias que auxiliem o melhor desempenho no mercado atuante. Profissionalismo e preparo dos sucessores são palavras-chave para o avanço das empresas, os autores também concordam que os vínculos familiares, a empresa e a gestão é o que propicia a complexidade em volta da sucessão.

Transferência de poder é visto como um obstáculo e segundo os autores supracitados está interligado à sobrevivência da empresa a longo prazo e podem ser afetados por conflitos entre os membros da família. Os autores possuem a mesma opinião de CASTILHOS (2011) quando fala sobre os papéis de cada membro da família nas empresas e Freitas e Frezza (2016) acreditam que para minimizar os conflitos é necessário haver diferenciação dos interesses familiares com os da empresa, auxiliando assim na longevidade da empresa.

Preparar os sucessores como já mencionado demanda tempo, pois é um processo a longo prazo, portanto o planejamento de sucessão familiar deve ser sólido e haver comunicação entre as partes deve ser ações concretas para alcançar o objetivo da gestão futura. **Jacto** (2020) argumenta que um dos passos nesse processo é o autoconhecimento, saber onde se encaixa na empresa e conhecer todos os setores/departamentos, assim pode surgir a vontade de assumir liderança ou perceber vocação para o operacional. Para os que percebem seu papel voltado para gestão, devem procurar a profissionalização nas áreas para agregar ao futuro da empresa.

O desejo de continuidade do negócio é a base para sucessão familiar. Nem por isso há obrigatoriedade em ser outro membro da família para assumir a gestão. Em certos casos ocorrem a decisão de um profissional externo à empresa, como adverte FREITAS e FREZZA (2016) que a competência e identificação com o ramo de negócio possuem pesos maiores que grau de parentesco.

3 – PESQUISA E RESULTADOS

O método de pesquisa escolhido para o desenvolvimento do trabalho foi por entrevistas com perguntas semiestruturadas, realizadas com os sucessores da empresa alimentícia de forma remota, gravadas através do aplicativo Meet. A primeira foi realizada no dia 02/11/2021 no

período da tarde com o Entrevistado X e a segunda dia 07/11/2021 também no período da tarde com o Entrevistado Y. Os nomes dos envolvidos e do empreendimento foram preservados durante a transcrição e a escrita do trabalho.

As perguntas foram pensadas para agregar ao trabalho a história, a rotina, os anseios e algumas curiosidades para o futuro do empreendimento, ajudando também aos empresários que trabalham no mesmo ramo ou que vão ver como uma ponte para resolver algum gargalo em seus próprios negócios. Também foi feita em dois momentos diferentes com os sucessores para ter a visão individual de cada um. Vamos ver ao longo dos resultados apresentados a seguir que uma entrevista complementa a outra.

No primeiro momento de interação com os entrevistados foi pedido para falar um pouco sobre a história, como surgiu o lanche. Houve certa dúvida quanto ao ano exato de inauguração do então trailer, o Entrevistado X mencionou a data de 1987, já o Entrevistado Y conta que o pai até faz uma brincadeira sobre a data, pois foi inaugurado em uma sexta feira 13, “ah e um detalhe interessante, ele conta que foi em uma sexta feira 13, diz ele que foi dia 13/08/1988 que ele abriu lá, que inaugurou ele”. O pai do entrevistado Y foi quem teve a ideia de comprar o trailer e começar a fazer lanches por conta própria, visto que já trabalhava aos finais de semana nesse seguimento.

Fala do Entrevistado Y.

Na época ele (o pai) trabalhava em uma fábrica de móveis aqui em Patrocínio e ajudava também aos finais de semana a noite em uma lanchonete que funcionava na praça da Matriz e lá ele trabalhava sexta, sábado e domingo. Sempre que ele ia trabalhar, passava em frente a uma lanchonete que ficava em frente à igreja católica aqui no bairro né e como o rapaz sabia que ele trabalhava lá ele ficava oferecendo o lanche para ele estar comprando né. Só que como ele não tinha o dinheiro todo e meio que ele ia passando. Ai esse rapaz, dono da lanchonete XY, já existia e era com o nome XY, durante trinta dias diz meu pai que ele ficou ‘atentando’ ele né: ‘compra meu lanche sô, você já mexe com lanche, vamos mexer aqui e tal...’, então diz ele que um certo dia ele pensou: ‘ah vou tentar comprar’ e perguntou quanto ele queria. (ENTREVISTADO Y)

Para acrescentar essa parte, na entrevista com o Entrevistado X ele conta como foi que o pai entrou nessa sociedade:

...no caso o tio Y procurou meu pai, para eles comprarem, na época era um trailer e aí meu pai entrou com a sociedade com ele e ele assumiu o compromisso de trabalhar nesses anos iniciais pelo motivo que meu pai morava em Patos, nós morávamos em Patos, e meu pai tinha outro trabalho (ENTREVISTADO X).

Na conversa, o Entrevistado X tinha mencionado que o tio Y na época da compra do trailer achava que já estava desempregado, que ele já havia saído da empresa de móveis em que trabalhava, mas conversando com o primo, Entrevistado Y, na verdade ele viu a oportunidade de comprar esse trailer e mudar de ramo, mas de início continuou na empresa em que já trabalhava e atuava no lanche aos finais de semana e conta como foi difícil esse início:

Meu pai trabalhou durante uns sete meses em dois serviços, na indústria de móveis e no trailer né, no lanche. E eu lembro que meu pai contou assim que na primeira noite que ele trabalhou lá, ele fez sete lanches na noite e já era acostumado a trabalhar no trailer da Matriz né, no centro, sempre movimentado, fazia muitos lanches, aí diz ele que no segundo dia já fez 11 que foi no sábado, no domingo ele fez 9(...) (ENTREVISTADO Y).

Ao comprarem o trailer para trabalhar – trailer que media 2.00x3.00 – o irmão Y começou a trabalhar sozinho e fazia um repasse mensal para o irmão X que morava ainda em Patos de Minas. Nas falas dos dois entrevistados conseguimos visualizar a versão de cada um que se complementa:

Entrevistado X:

E então começaram a trabalhar, ele fazia um repasse para o meu pai mensal só que era ele quem trabalhava, ele quem administrava, ele quem produzia os alimentos na época. Meu pai ficou em Patos até 1994 então de 1987 (vimos que na verdade era 1988) a 1994 esses 7 anos ele ficou assumindo sozinho. Em 1995 meu pai veio para Patrocínio, ele aposentou da empresa em que trabalhava e ele começou a trabalhar com o tio Y juntos, não eram semanas separadas, os dois trabalhavam juntos e depois que eles definiram que cada um assumiria uma semana, até mesmo porque enquanto um trabalhava o outro tinha o seu descanso né. Meu pai continuou, nós continuamos morando em Patos e ele ficou nessa rotina de ir para Patos uma semana e em Patrocínio uma semana durante 3 anos – de 95 a 98 – foi quando em 1998 nós mudamos para Patrocínio e de lá para cá foi que o lanche foi crescendo né, a empresa foi crescendo (ENTREVISTADO X).

Entrevistado Y:

De 1988 até 1995 meu pai trabalhou sozinho, mandando o salário para o tio e aí o movimento estava aumentando demais, graças a Deus e o tio já tinha aposentado e meu pai o chamou para ver se ele não queria estar trabalhando com ele. Aí ele concordou, já estava aposentado, mas aí ele ficava vindo e voltando (para Patos), ficou assim no final de 95, início de 96 até 98 que foi quando eles mudaram em definitivo para cá né. Ele vinha, trabalhava uma semana, ficava na casa da vovó e voltava para Patos junto da família dele, aí em 98 veio a família inteira para Patrocínio (ENTREVISTADO Y).

SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE

O espaço físico como já mencionado no início era somente o trailer que eles deixavam em um ponto onde hoje é o posto de saúde do bairro, após ter uma questão política na cidade eles mudaram de ponto até surgir a oportunidade de comprar o terreno onde é a sede do estabelecimento hoje.

Entrevistado Y:

No começo ele ficou nesse primeiro ponto, que hoje em dia é o posto de saúde do bairro né, ele ficou de 88 a 93 (...). Então meu pai saiu desse lugar né, que é o postinho de saúde, foi para uma esquina a 3 quarteirões na frente, bem na avenida, o lote era cedido pelo então concorrente do prefeito que queria que meu pai ficasse lá e ele foi pra lá, e ficou 2 anos, até que em 1995 ele ficou sabendo que eles iam lotear os lotes ali perto dele e ele logo pensou que tinha que comprar: “se eu não comprar aqui agora, para onde vou levar o lanche?”. Então ele ligou para o tio X e o rapaz queria na época no lote 2 mil reais, meu pai tinha um carro Passat na época que valia mil reais e falou com meu tio que não podiam deixar de comprar e ele falou que se tivesse o dinheiro era para comprar. Então eles compraram em 1995 se não me enganam e ficou sendo o local próprio dos dois (ENTREVISTADO Y).

Entrevistado X:

Eles iniciaram ambulantes né, sem local fixo, eles instalavam o trailer no terreno e não era deles e aí com o passar dos anos surgiu a oportunidade e eles compraram um lote né. Eu não me lembro a data exata que eles compraram, se não me engano foi 93 ou 94, um dia olhei o documento do imóvel, foi logo após que meu pai veio para cá (Patrocínio) em 95. Então eles compraram o lote e transferiram o trailer para o lote que compraram e continuaram trabalhando no trailer (ENTREVISTADO X).

Sobre a rotina da empresa, o dia a dia, cada um dos entrevistados fala um pouco sobre sua semana e como funciona na semana em que estão trabalhando.

Entrevistado Y:

No caso da rotina ela começa no domingo, o Y no final do expediente dele, igual hoje domingo, ele retira o estoque dele todo; lá no fundo tem dois quartos, cada um tem o seu, aí ele leva o estoque todo lá para o fundo, deixando apenas refrigerantes que são de casco de vidro e pão, quando sobra algum pão. Ele deixa anotado para mim aí eu chego amanhã segunda feira cedo, confiro e nós fazemos um acerto desses produtos que ficam lá, se ele pagar alguma coisa que estragou ou outra coisa do tipo ele apresenta a nota também e nós dividimos. Na segunda feira eu já chego com o papai, a mamãe e o irmão Número 1, lavamos o lanche, damos um geral, lavamos a chapa, nós damos uma faxina no geral né e assim que está limpo a gente vem com nosso estoque, trazendo para frente (risos), é uma canseira né, mas como se diz, dá certo já esse tempão acho que por causa disso né é tudo ‘separadinho’. Depois de limpos, as coisas no devido lugar já, eu vejo o que está faltando, faço os pedidos que chegam na terça feira. Como já estamos

acostumados a trabalhar desse jeito, eu sempre faço a compra passando porque eu sei que vai dar para eu trabalhar na segunda feira, para não ser preciso de estar correndo atrás de produtos que estejam em falta na segunda. Os aplicativos são os mesmos, porém cada um tem seu login e senha separados. Se você vai comprar, por exemplo no ifood, você entra lá vai ter dois ifood, na minha semana o meu está ligado, no caso tem um “Y” no final, na semana dele tem o “X” e isso em todos os aplicativos: delivery Much e assim vai. Na semana dele o tio X começou a ajudar por um tempo, se não me engano, se ele ajuda hoje é temperar uma carne ou coisa do tipo, na nossa semana o papai ele gosta de estar ajudando, ele sempre vai aos finais de semana e feriados, então eles continuam ajudando, meu pai e minha mãe (ENTREVISTADO Y).

Entrevistado X fala um pouco mais, vai além dessa rotina explicada pelo entrevistado Y, e conta um pouco sobre a sociedade entre eles, divisão de despesas e lucros, indo para outra pergunta já preparada no roteiro de entrevista:

Hoje trabalhamos então na mesma forma, trabalhamos dividido, é uma sociedade independente onde são dois sócios, cada um administra sua semana trabalhada, a equipe de trabalho do Y é uma, a minha equipe de trabalho é outra, os funcionários são registrados os fixos, aí tem os diaristas que trabalham aos finais de semana e feriados. Então ele tem a equipe dele, eu tenho a minha equipe, a estrutura física é dos dois, porém os insumos que produz cada um tem os seus, trabalhando na mesma linha para não mudar a qualidade porque a empresa ela é única, não justifica ter diferença de qualidade, o padrão é o mesmo, porque leva o nome da empresa – não leva o nome do sócio X ou o nome do sócio Y ou tio Y que seja, então tem que pregar pela qualidade dos produtos serem padronizados né, porque afinal de contas a empresa é a empresa XY, não é a empresa X e nem a empresa Y (ENTREVISTADO X).

Para entender o que é dividido como despesa, os dois entrevistados listam as despesas fixas e toda a venda, o lucro da semana é de cada um, antes o lucro era dividido mensalmente para os sócios, hoje já não funciona assim.

Entrevistado X:

Na verdade, é uma sociedade no nome da empresa com o imóvel, a estrutura, os equipamentos de trabalho, mas é uma sociedade independente, onde hoje tem a equipe do Y. Então eles ficaram trabalhando os dois juntos só que uma semana um e uma semana o outro. Faziam o levantamento de venda mensal, faziam a divisão do lucro e eles trabalhavam dessa forma. Até chegarem em um acordo que era melhor cada um assumir sua semana, fazer suas compras e cada um ter seus lucros e cada um administrava sua semana de acordo com seu trabalho. Eles dividiam os gastos fixos da empresa – água, luz, honorários de escritório – na época eram bem poucas contas né porque hoje a empresa para continuar no mercado atual acaba tendo mais gastos, acompanhando as tendências e essas tendências aumentam as contas. (ENTREVISTADO X)

SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE

As tendências atuais em que o Entrevistado X cita são aplicativos próprios de comida, internet, mais linhas de telefone e com isso fica mais caro, viram a necessidade de mais mão de obra para conciliarem melhor os atendimentos e a produção. Além de melhorarem o espaço físico para atender melhor seus clientes.

Entrevistado Y:

(...) hoje são 2 pessoas fazendo o lanche, 2 pessoas tirando o lanche, mais 2 pessoas embalando né e despachando para as mesas, são 2 atendentes de telefone e WhatsApp, 2 atendendo mesa, 2 na pizza e 6 entregadores no final de semana, se não me engano dá 18 pessoas no total, no final de semana, trabalhando (ENTREVISTADO Y).

Entrevista X:

E hoje tenho 19 funcionários no total na minha semana. São funcionários diretos e indiretos, fixos tenho 8 que todos os dias estão lá, são 2 motoqueiros fixos, 1 pizzaiolo, 3 chapeiros, 1 atendente e 1 que trabalha na limpeza e processando alimentos. Então hoje somos uma equipe contanto comigo somos 9 pessoas e aos finais de semana vem mais uma equipe maior, porque nós temos 3 linhas de telefone, mais o computador que está instalado, 5 aplicativos, além do WhatsApp, então precisa ser 3 pessoas nessa parte de atendimento, tanto de telefone quanto no aplicativo para liberar as entregas (ENTREVISTADO X).

Foi questionado se quando os pais começaram o negócio há tantos anos se imaginavam que ainda estariam de pé atualmente.

Entrevistado Y:

É igual meu pai fala, sempre quando a gente começa um negócio a gente quer que ele dê certo a todo custo. Ele sabia que era um ramo bom, questão de comida né, ninguém para de comer (risos) e como lá no lanche que ele trabalhava era bem movimentado ele pensou que poderia ser uma boa para ele também. No início foi difícil né, igual eu falei, fez 7 lanches no primeiro dia, depois 9, depois 11 e aí depois de 15 dias começou a melhorar e hoje em dia já chegou dia da gente fazer quase 400 lanches. (ENTREVISTADO Y)

Entrevistado X:

Então, eu acredito que foi mais uma coisa momentânea, uma questão de necessidade do momento (...). E eu acho que foi acontecendo né, porque 35 anos, uma empresa hoje viver 35 anos no nosso país onde é uma empresa que tira o sustento familiar, que da base a família, não é qualquer empresa que sobrevive. Nós que somos da área da gestão sabemos que tem empresa que não sobrevive nem 5 anos né, a maioria delas. Ela nem cresce né, ela nasce criança e morre criança, ela nem se torna uma empresa adulta. Então, 35 anos no mercado, talvez poderia estar muito maior né, em questão de franquia, em questão de novas unidades de loja né, mas eu acho que foi crescendo bem aos poucos né, pouquinho (...) (ENTREVISTADO X).

Entender como foi passado dos pais para os filhos a gestão da empresa foi um questionamento feito para os dois entrevistados que nos acrescentou.

Entrevistado Y:

Meu pai na época que ele me ofereceu ele propôs para mim meio a meio né, nós dividíamos a semana por igual e ele ia me ajudar aos finais de semana e continua me ajudando até hoje. E eu sinto que ele gosta, já pensei em às vezes falar pra ele descansar e tal mas eu vejo que ele vai achar ruim, porque ele gosta de estar lá sabe, ele gosta do que ele faz, ele tem orgulho. No caso dos meus outros irmãos, o Número 1, Número 2 e Número 3, todos eles já ajudaram, a Número 3 por menos tempo, Número 2 ajudou um pouquinho mais, agora voltou a nos ajudar de novo e o Número 1 sempre ajudou, ele ajudava mais aos finais de semana. Na época o tio Z veio de Belo Horizonte para trabalhar conosco na pizza, a combina dele com meu pai e o tio X foi dele pegar 50% das vendas sobre a pizza e os outros 50% de lucro meu pai e o tio X dividiam, ai depois que ele resolveu estar abrindo a pizzaria por conta própria dele, nós chamamos o Número 1, por já ter 10 anos de Pizza no XY nós não podíamos deixar de ter a pizza né, ia ficar estranho, de uma hora pra outra a gente não estar mais fazendo pizza. E aí nós chamamos o Número 1, ele também trabalhava em autoescola e ele topou e veio para trabalhar conosco. Hoje no caso na nossa semana é dividido por igual também, no caso 33% para meu pai, 33% para mim e 33% para o Número 1 é tudo partes iguais (ENTREVISTADO Y).

Entrevistado X:

Eu morava fora e em 2009 voltei para Patrocínio e em 2010 meu pai falou que se eu não fosse embora de novo ele passava o lanche para mim e se eu queria. De princípio eu falei que não queria, não era meu foco, não queria trabalhar a noite, preferia trabalhar no exterior e não vir para cá para tomar conta. Mas foram acontecendo algumas coisas e ele não queria mais mexer com o lanche e eu peguei como oportunidade. Eles (o pai e o tio) são de uma geração em que a tecnologia não impactava a empresa, a questão de divulgação, a questão de marketing, o virtual, era olho no olho e no máximo no telefone “manda aqui pra mim” e hoje tem tudo isso né, a gente tem esses desafios né (ENTREVISTADO X).

Entende-se por meio das falas dos entrevistados, como lhes foi passado a gestão da empresa e como supracitado pelo entrevistado X, ele não esperava ser sucessor da empresa, mas viu uma oportunidade e seu sócio complementa que não se imaginava nessa posição.

Entrevistado Y:

Que eu sabia que era um negócio bom, um negócio forte eu sabia, mas imaginar tomar conta do negócio não. Eu imaginava ser motorista de carreta né, tanto é que na época da autoescola eu tirei carteira, cheguei a fazer viagem junto com o irmão do Entrevistado X, mas aí nessa viagem eu vi que não era para mim. Ai quando meu pai me ofereceu eu

pensei: “ah pode dar certo né”, mas falar que eu imaginava ser sucessor não (Entrevistado Y).

A oportunidade à frente foi conquistada pelos dois e a dúvida que pairou foi se os dois haviam sido preparados para assumir tal cargo, se conheciam a rotina da empresa, não só os processos práticos como também toda a questão de gerir sua semana de trabalho.

Entrevistado X:

Conhecia porque quando eu cheguei em 2009 eu já acompanhava, fiquei quase um ano acompanhando tudo e vendo tudo, como funcionava. E não tinha um protocolo correto de seguir né, a gente foi se adaptando e arriscando aos desafios para ver o que dava certo e o que não dava. E essa foi a melhor escolha, do jeito que está hoje. Não tem compromisso, na semana que eu não trabalho eu não tenho nem 1% de preocupação até porque não tem nada comigo, a semana que eu trabalho tem todo um envolvimento da minha parte, então é assim, é tranquilo. E eu acho que de agora para frente vamos focar mais na empresa quando tudo estiver pronto, organizado, vamos focar mais na empresa para ver se deslança mais (Entrevistado X).

Entrevistado Y:

Bom, desde meus 13 anos eu sempre ajudei meu pai, ele me levava até um pouco mais novo, ficava lá por um tempo e ia embora né, agora para trabalhar direto mesmo, chegar lá juntinho com ele e ir embora juntinho desde os 13 anos. Então acaba que eu sei todos os macetes do lanche, aprendi com ele. Como já sabia todos os processos do lanche, o que fazia e o que não fazia, não foi difícil de assumir. As vezes foi até bom, porque estava começando a internet e questão de WhatsApp e meu pai meio receoso com essas coisas, cartão de crédito também ele não queria colocar de jeito nenhum, aí depois que eu assumi fomos conversando com o Entrevistado X e fomos desenvolvendo né. Fomos colocando as coisas no lanche, internet para o público, atendimento via WhatsApp. Hoje em dia temos um site próprio, onde a pessoa clica no link e cai direto no cardápio digital e chega impresso para nós lá e outros tipos de aplicativo que ajudam estar aumentando as vendas né. Meu pai não é que não iria aceitar, mas ele iria demorar mais a aceitar essa tecnologia né, de cartão, de internet, ele ia achar um pouquinho mais difícil. Então chegamos com a inovação, para agregar o que já era bom ficar ainda melhor (Entrevistado Y).

Sobre o futuro da empresa já possuem planos em andamento e estão sempre organizando seu mês, buscando ultrapassar a meta dos meses anteriores.

Entrevistado Y:

Nós tentamos todo mês passar a meta do que foi feito no mês anterior né, lógico que tem mês que é mais difícil, as vezes pegamos semana que é final de mês, então tem mês que acontece de não bater a meta, mas sempre tentamos bater a meta. Nós estamos reformando lá, aumentando a cozinha porque já não está dando para atender sabe, então a intenção é talvez colocar mais um forno de pizza. Depois que passamos a tomar conta da pizza também, sentimos mais incentivados

a fazer alguma promoção né, oferecer mais com frequência a pizza e o faturamento nesses dois anos que assumimos já dobrou o faturamento, se não tiver próximo de ter triplicado o que nós vendíamos, então já está necessitando de outro forno, pensamento talvez de colocar mais uma chapa sabe. Estamos reformando lá e acredito que vai ficar bacana para o público. Entrevistado X e eu até já conversamos sobre abrir uma filial lá no centro, não sei se ele vai chegar a comentar isso, mas nós só comentamos uma vez e parou. O prefeito está querendo fechar uma parte da Av. Rui Barbosa, próximo à praça Santa Luzia e fazer estilo um calçadão ali, com praça de alimentação. No caso eles iriam construir o espaço e iria ceder as lanchonetes que encaixassem no perfil que eles determinassem lá. (...) essa questão nós ainda não chegamos a conversar não (Entrevistado Y).

Entrevistado X:

Agora estamos passando por essa reforma que eu acredito que não ficará pronta esse ano (2021), eu acredito que lá para o início de março, tem 6 meses que já estão trabalhando, acredito que vai mais uns 4 meses porque tem muito o que fazer ainda. (...) vamos entrar também com o chopp, uma variedade maior de petiscos também, então estamos estruturando a empresa para melhorar essa questão de variedade de produtos para trazer uma maior quantidade de clientes né. Nós vamos fazer uma programação semanal, eu tenho falado muito com o Entrevistado Y, como vamos introduzir o chopp, mas não queremos perder a essência familiar de consumir o sanduíche ou a pizza que seja na empresa para não ficar uma impressão de uma choperia ou um bar que seja, nós queremos continuar com a empresa XY lanches e pizza e agregar o chopp para quando ter família ter uma opção a mais. Até falei com o Entrevistado Y e a gente vai programar semanalmente – segunda feira chopp em dobro, show ao vivo uma vez por semana, voz e violão né porque esse ambiente não suporta tanto (Entrevistado X).

Para finalizar a conversa com os sócios foi questionado a respeito da gestão que vem desenvolvendo, se acham que devem continuar ou o que devem mudar na gestão da empresa para que alcancem os objetivos futuros.

Entrevistado X:

Acredito que a linha de trabalho nossa tem que ser essa. A independência das sociedades, porém prezar pelo padrão de qualidade porque a empresa é a empresa XY, não é a empresa X, não é a empresa Y, é o que eu falo. Nós não somos concorrentes um do outro e a fome é espontânea, não programa ‘ah eu vou comer semana que vem’, não, ela é momentânea, se eu estiver com fome eu vou comer e a partir do momento que eu vejo isso como uma concorrência nessa concorrência abre brecha para o cliente querer experimentar uma coisa em outro lugar e gostar mais, e aí, você perdeu o cliente. Então a empresa ela é o XY, onde tem dois sócios independentes que tem que prezar pela qualidade 100% parecida (Entrevistado X).

Entrevistado Y:

Se for para continuar a sociedade tem que continuar do jeito que está, é a forma que dá certo sabe. Eu não imagino voltando o jeito que era antes. Mas para dar certo do jeito que está hoje tem que continuar da mesma forma (Entrevistado Y).

De forma coerente e objetiva pode-se perceber que os sócios estão na mesma página quanto ao direcionamento de suas gestões em prol da continuidade da empresa fundada pelos pais há 33 anos. Definiram, para o bem-estar de todos, as semanas separadas e viram que além de funcionar, por ser uma rotina desgastante o trabalho noturno, conseguem produzir melhor e durante sua semana de trabalho estar 100% no negócio. Em sua semana de descanso da empresa possuem autonomia para outros projetos, para pensar em inovações e para realmente descansar e se preparar para a próxima semana de trabalho.

Como bem explicado pelo Entrevistado X, é uma sociedade independente, ou seja, utilizam o mesmo espaço físico, CNPJ, dividem as despesas fixas, prezam pela qualidade em seus serviços, mas cada um possui total autonomia em sua semana de trabalho. Definiram uma rotina a ser seguida, prezando pela excelência em seus produtos, seja semana de qual sócio for exercendo assim a fidelização pela empresa e não pelo sócio X ou Y, pois não são concorrentes no negócio.

Os dois sucessores entraram no negócio por oportunidade e não por terem sido preparados durante uma vida toda. A empresa é tradicional na cidade e principalmente no bairro em que se encontram e os dois tiveram visão futura com o negócio iniciado pelos pais, entraram com as inovações necessárias para continuar no mercado e estão crescendo ao passar dos anos.

A busca por melhorias é contínua, ampliação do espaço físico para melhor atender ao público, ampliação de mix de produtos, inovação tecnológica, sempre buscando tendências no meio para surpreender quem já é acostumado com os serviços e aqueles que estão chegando agora.

A gestão dos sócios sucessores agrega à empresa que começou com um trailer de apenas 6 metros quadrados, com a probabilidade de um bom negócio nas mãos no início que foi crescendo aos poucos com vendas somente no balcão e hoje contam com frota especialista para agilizar as entregas dos clientes sem precisar sair de casa e em tempo hábil.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as falas dos sócios sucessores consegue-se compreender os processos que levaram à sucessão, a oportunidade acolhida no momento certo e o foco direcionado ao GETEC, v.11, n.36, p. 66-82/2022

trabalho. A gestão é de certa forma independente, mas está interligada, elevando o nome da empresa. Prospecções futuras para o empreendimento já estão em andamento e bem encaminhadas e novos projetos já estão em linha de execução para daqui alguns anos.

Os objetivos do trabalho foram alcançados. Foi possível conhecer a história por trás da empresa por meio de duas versões que se completam e ir além através das experiências dos sucessores na gestão aliada 100% à tecnologia; referencial teórico trouxe base de conhecimento sobre sucessão familiar que ajudou a interligar com a prática ouvida durante as entrevistas; a rotina e processos da empresa foram bem detalhados e esclarecedores; pode-se conhecer os próximos passos dos sócios para o futuro do empreendimento alimentar e foi possível ter uma visão sobre sociedade independente, mas interligada com o olhar sempre para a mesma direção para que continue funcionando e indo além das próprias expectativas.

A pesquisa traz um olhar além, sobre sociedades, em sua maioria vistas como vilãs dos fins de empresas. Interessante ressaltar que o olhar dentro das sociedades deve ser igual, para a mesma direção, assim como afirma o Entrevistado X, o interesse para dar certo, para ter longevidade é de todos os envolvidos. Devem ter interesse, mesmos objetivos e foco direcionado para que o sucesso se concretize.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Fernando Oliveira de; HOFFMANN, Luana; PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Proposta metodológica para o desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte.** In. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão. Volume 13, número 2, 2018. P.162-177

CASTILHOS, Marcelo Viana de. **Sucessão em empresa familiar – estudo de caso Rowal.** Projeto técnico (Administração de pessoas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

CHU, Cristina Lau. **Sucessão familiar em uma empresa de pequeno porte: será o início da sua prosperidade ou da sua decadência?** 2008. Trabalho de conclusão de curso (Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar.** 2003. Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica, Caximbu, 2003.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. **GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR.** *Revista Gestão e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 2, n. 1, 2016. DOI: 10.25112/rgd.v2i1.1063. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063> Acesso em: 29 set. 2021.

SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE

JACTO. 2020. O futuro da fazenda: sucessão familiar em uma empresa rural. Disponível em : <<https://blog.jacto.com.br/sucessao-familiar-na-agricultura-entenda-o-que-e-e-como-fazer/>> Acesso em: 29 set 2021.

SGARBOSSA, Luan; BRIGHENTI, Josiane. PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 135 - 156, nov. 2018. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/300>>. Acesso em: 12 set. 2021.

ANEXOS E APÊNDICES

ANEXO I - PERGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

1 – Conte sobre a história do lanche – como decidiram abrir, qual motivo de abrir lanchonete, sobre a divisão de semanas entre os irmãos trajetória ao longo dos 33 anos.

2 – Como é o dia a dia, a rotina do lanche?

3 – Na divisão por semanas para cada irmão acontece divisão de todos os processos de trabalho (compras, equipes de trabalho, contabilidade)?

4 – Além da rotina, como acontecia a gestão de cada irmão por semana? E agora com os filhos na gestão, como acontece?

5 – Quando começaram o negócio, imaginavam que poderiam perdurar por mais de 30 anos? Quais eram as expectativas do início?

6 – Como foi passada a gestão de pais para filhos? Ainda fazem parte assiduamente da gestão?

7 - Os filhos sempre imaginaram serem sucessores do negócio dos pais?

8 – Como foi a preparação para assumirem o lugar dos pais?

9 – Quais são as previsões para o futuro da empresa?

10 – O que acham que deve continuar e o que deve mudar na gestão da empresa para que alcancem os objetivos futuros?