

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

Etec SYLVIO DE MATTOS CARVALHO

Curso de Técnico em Administração

Andressa de Castro

Marcos Adriano Savi

Natália Cristina do Nascimento

Railene Martins de Freitas

**SUCCESSÃO FAMILIAR: Os desafios na transição da gestão
empresarial na agroindústria na cidade de Matão**

**Matão, SP
2023**

Andressa de Castro

Marcos Adriano Savi

Natália Cristina do Nascimento

Railene Martins de Freitas

**SUCCESSÃO FAMILIAR: Os desafios na transição da gestão
empresarial na agroindústria na cidade de Matão**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Escola Técnica Estadual Sylvio de Mattos Carvalho, orientado pelo(a) Prof.(a). Claudia Dias Aragon Francischini e Prof.(o). João Paulo Pereira, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Técnico em Administração.

**Matão, SP
2023**

RESUMO

Neste estudo sobre sucessão familiar em empresas da agroindústria, exploramos diversas facetas do tema. Começamos com uma introdução contextualizando a importância da sucessão para empresas familiares. Em seguida, analisamos definições de empresas familiares apresentadas por diferentes autores, destacando conceitos, definições e características dessas organizações, além de examinarmos o ciclo de vida peculiar das empresas familiares. No contexto brasileiro, investigamos a origem das empresas familiares no país e sua relevância econômica, fornecendo uma visão abrangente do cenário local. Além disso, discutimos os diferentes tipos de empresas familiares, reconhecendo suas diversidades e particularidades. A parte central do estudo concentrou-se na sucessão como um teste de sobrevivência para empresas familiares. Exploramos a profissionalização como uma estratégia-chave para garantir a continuidade bem-sucedida, além de analisarmos o processo de transição de liderança, incluindo insights valiosos obtidos por meio de pesquisas de campo, como entrevistas com stakeholders relevantes.

Por fim, na conclusão, reunimos as descobertas e insights obtidos ao longo do estudo, destacando a importância da sucessão planejada e profissionalizada para as empresas familiares da agroindústria brasileira. O estudo ressalta a necessidade de abordagens cuidadosas e estratégicas para garantir o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações ao longo das gerações.

Palavras-chave: Sucessão. Liderança, Agroindústria. Empresas. Transição. Gerações.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Macedo (2009) uma sucessão familiar refere-se à transferência de controle e propriedade de uma empresa ou negócio. É um processo que envolve a passagem da liderança, gestão e propriedade da empresa de pais para filhos ou de uma geração mais velha para uma geração mais jovem.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as empresas familiares no Brasil representam 90% do mercado.

Diante desses dados, vimos o quanto é necessário um planejamento de sucessão familiar para a sobrevivência do negócio. Entretanto, quando o assunto é sucessão familiar, os dados são preocupantes.

Deste modo, este trabalho objetiva estudar as diferentes formas de sucessão em empresas de diferentes idades e tamanhos, em estudos de casos no estado de São Paulo, na cidade de Matão.

Há necessidade de produzir um estudo visando destacar os erros cometidos por grande parte dessas organizações no momento de transição se mostra bastante fundamental.

Levando em consideração as dificuldades e os desafios das empresas gerenciadas por familiares, este trabalho tem o intuito de investigar a origem dos principais erros cometidos por essas organizações e apresentar soluções que minimizem os problemas no momento da transição de uma geração a outra.

Apresentar soluções para minimizar crises no momento da transição de liderança.

Determinar o momento certo para realizar a transição da liderança é um dos primeiros desafios enfrentados pelas empresas familiares. É necessário considerar fatores como a preparação do sucessor, a maturidade do negócio e a capacidade de adaptação aos desafios do mercado.

Preparação do sucessor: Um dos principais desafios da sucessão familiar é garantir que o sucessor esteja adequadamente preparado para assumir a gestão da empresa. Isso envolve desenvolver habilidades gerenciais, conhecimento sobre o negócio e seu setor, além de proporcionar experiências práticas e mentoria.

Equilíbrio entre tradição e inovação: As empresas familiares muitas vezes têm uma longa história e tradições arraigadas. No entanto, a transição na gestão também

requer a capacidade de incorporar inovação e adaptação às mudanças do mercado. Encontrar o equilíbrio entre a tradição familiar e a necessidade de evolução é um desafio importante.

A sucessão familiar pode desencadear conflitos e tensões entre os membros da família envolvidos no negócio. Disputas de poder, diferenças de opinião e expectativas divergentes podem surgir, exigindo uma gestão adequada de conflitos para preservar os interesses da empresa.

Estabelecimento de um plano de sucessão claro: Para uma transição de sucesso, é fundamental ter um plano de sucessão claro e bem definido. Isso inclui a definição de papéis e responsabilidades, a comunicação transparente com todos os envolvidos e a garantia de que os valores e objetivos da empresa sejam preservados durante o processo de sucessão.

Continuidade da cultura organizacional: A cultura organizacional é um elemento essencial para o sucesso de uma empresa familiar. Durante a transição na gestão, é necessário garantir a continuidade dos valores, da visão e da cultura da empresa, para que não se percam ao longo do tempo.

Encontrar soluções que amenizem os problemas e facilite no processo de transição familiar nas empresas.

2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares desempenham um papel vital na economia global, representando uma grande parte dos negócios em todo o mundo. Estas organizações têm uma dinâmica única, onde a gestão, propriedade e governança são influenciadas por laços familiares. Este texto explora profundamente o mundo complexo das empresas familiares, abordando suas características distintivas, desafios comuns e estratégias para o sucesso.

Uma das características mais marcantes das empresas familiares é a sua herança cultural e tradição. Muitas vezes, essas empresas são passadas de geração em geração, carregando consigo os valores e visão dos fundadores originais. Esta continuidade gera um senso de identidade e pertencimento, mas também pode levar a desafios, especialmente quando há conflitos entre as gerações.

Além disso, as empresas familiares frequentemente demonstram uma abordagem de longo prazo aos negócios. Em vez de focar apenas nos lucros a curto

prazo, muitas dessas organizações priorizam a sustentabilidade e a preservação do negócio para as futuras gerações. Esta mentalidade pode criar uma base sólida para o crescimento a longo prazo, desde que seja gerenciada com sabedoria e estratégia.

Apesar das suas vantagens, as empresas familiares também enfrentam desafios únicos. Um dos maiores é o equilíbrio entre interesses familiares e empresariais. Conflitos pessoais podem interferir nas decisões de negócios objetivas, o que pode levar a escolhas inadequadas. A sucessão é outro desafio significativo. Determinar quem deve liderar a empresa após a aposentadoria ou falecimento dos fundadores exige um planejamento cuidadoso e comunicação transparente para evitar disputas familiares prejudiciais.

Além disso, as empresas familiares muitas vezes enfrentam dificuldades em separar as finanças pessoais das finanças da empresa. Isso pode levar a problemas de gestão de caixa e dificultar o investimento necessário para o crescimento. A falta de profissionalização também é uma preocupação, pois algumas empresas familiares podem hesitar em trazer talentos externos ou implementar práticas de gestão modernas, limitando assim seu potencial de inovação e eficiência.

Apesar dos desafios, muitas empresas familiares alcançam sucesso duradouro através da implementação de estratégias eficazes. Uma delas é a criação de estruturas de governança claras. Estabelecer políticas formais para a tomada de decisões e designar responsabilidades específicas pode ajudar a evitar conflitos familiares e garantir uma gestão eficiente.

Além disso, a capacitação e desenvolvimento da próxima geração de líderes são essenciais. Investir em educação e treinamento para os membros da família envolvidos no negócio pode prepará-los para assumir responsabilidades de liderança com confiança e competência. Parcerias estratégicas e consultoria externa também podem trazer novas perspectivas e experiência, ajudando a empresa a se adaptar às mudanças do mercado.

A diversificação dos investimentos e a exploração de novos mercados são estratégias prudentes para empresas familiares. Ao não dependerem exclusivamente de um único setor ou mercado, essas empresas podem mitigar riscos e encontrar oportunidades de crescimento em diferentes áreas.

Em resumo, as empresas familiares representam uma parte significativa do panorama empresarial global. Com uma abordagem estratégica, uma governança sólida e um foco contínuo na inovação e na gestão profissional, essas organizações

têm o potencial não apenas de sobreviver, mas de prosperar ao longo das gerações, mantendo viva a chama do empreendedorismo familiar.

Quadro 1 – Definição de Empresas Familiares

DEFINIÇÃO	AUTOR
Empresas familiares são organizações onde a gestão e a propriedade estão nas mãos de membros de uma mesma família, geralmente passadas de geração em geração, mantendo valores e tradições.	James J. Chrisman
São negócios onde os laços familiares desempenham um papel fundamental na tomada de decisões, muitas vezes influenciando a estratégia e a cultura organizacional.	John L. Ward
Empresas familiares são aquelas em que a propriedade, o controle e a gestão são exercidos pela mesma família, podendo incluir membros de diferentes gerações.	Randall A. Heron
Organizações onde as relações familiares afetam diretamente a cultura, a estrutura e a governança da empresa, moldando sua identidade e direção estratégica.	Ivan Lansberg
Negócios onde as dinâmicas familiares podem impactar positiva ou negativamente na tomada de decisões, criando desafios únicos de gestão e sucessão.	Alberto Gimeno

2.1. Origem das empresas familiares brasileiras

De acordo com Vidigal (1996), a empresa familiar tem suas raízes em um conceito mais contemporâneo que surgiu durante a Revolução Industrial do século XIX. No entanto, antes disso, já existia um embrião desse tipo de empresa, composto por artesãos que tinham suas oficinas em casa, juntamente com seus ajudantes, e que transmitiam seu ofício de pai para filho.

No Brasil, a empresa familiar teve suas origens no século XVI, com as capitâneas hereditárias, sendo esta a primeira forma de empreendimento privado no país. O termo "hereditárias" refere-se à transmissão das terras por meio de herança, ou seja, o filho mais velho herdava as terras do pai. Essa ocupação privada foi uma maneira que Portugal encontrou para ocupar e manter territórios ainda não explorados, já que seu foco estava nos países da África e Ásia (MARTINS, 1999).

Num segundo momento, os grandes produtores, conhecidos como Cafeterias, desempenharam o papel de grandes empresas privadas de natureza familiar no Brasil.

No entanto, somente após a Segunda Guerra Mundial é que esse tipo de empresa passou a crescer em grande escala. Grande parte desse fenômeno foi impulsionado por incentivos estatais. A seguir, Oliveira descreve essa situação de forma sucinta:

“Naturalmente, há momentos na economia em que as condições e a estrutura são mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, como nas décadas de 30, 40 e 50, quando havia uma forte proteção estatal por meio de subsídios, proteção alfandegária e até mesmo reserva de mercado. O período do regime militar também favoreceu as empresas familiares, uma vez que houve um fortalecimento significativo das empresas estatais, sobretudo as de grande porte, e o corporativismo estatal se manifestou na proteção das empresas familiares, sejam elas grandes, médias ou pequenas” (OLIVEIRA, 1999).

Durante a década de 70, o crescimento econômico no Brasil prosseguiu, caracterizado pelo chamado “milagre econômico”. Nessa época, as pessoas acreditavam que poderiam empreender sem enfrentar riscos. Devido a uma política protecionista, os empresários contavam com ações governamentais para prosperar. Além disso, a ausência de concorrência de produtos estrangeiros resultava em um

nível de exigência relativamente baixo por parte dos consumidores, uma vez que não havia parâmetros de comparação disponíveis. (MARTINS, 1999).

No entanto, a década de 1990 marcou uma nova fase na economia brasileira com a implementação do Plano Real e a abertura econômica. O Plano Real foi bem-sucedido em combater a inflação, trazendo mudanças significativas na composição produtiva do país, bem como na forma de gerir as empresas e na estrutura de propriedade do capital.

A abertura do mercado promoveu a integração do Brasil à economia global, por meio de investimentos estrangeiros e da entrada de empresas internacionais com alta tecnologia. Isso intensificou a competição no mercado brasileiro.

Forçando as empresas nacionais a se modernizarem. Nessa atmosfera, muitas empresas que não se adaptaram a esse novo modelo faliram. (MARTINS, 1999). Todo esse processo de integração internacional do país ocorreu durante um período de grandes transformações na economia global, especialmente devido à globalização.

Portanto, mesmo que as empresas familiares estivessem bem estruturadas, a queda da proteção estatal representou um golpe duro para a economia empresarial brasileira, onde empresas que antes estavam acostumadas a uma política econômica protecionista tiveram que se adaptar a um novo padrão que continua vigente até hoje.

2.2. A importância econômica das empresas familiares brasileiras

As empresas de caráter familiar possuem uma presença inegável tanto na economia nacional quanto mundial. Por conseguinte, é de suma importância dimensionar o seu impacto na economia do país e na geração de empregos. De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria McKinley, 65% das empresas com uma receita anual superior a 200 milhões de dólares no Brasil são de propriedade familiar. Em muitos países, a base da economia está fundamentada nas empresas familiares. Grande parte das empresas ao redor do mundo têm suas origens como "negócios de família". O crescimento e o desenvolvimento econômico global foram fortemente influenciados pelo sistema de produção doméstica (GERSICK et al., 1997). Noções conscientes e a percepção de que a economia dos países industrializados se apoia nessas empresas nos permite criar e melhorar as políticas públicas relacionadas ao empreendedorismo e ao sistema de produção doméstica, sem desconsiderar as características da sociedade capitalista na qual vivemos.

A relevância destas empresas é tão impressionante para a economia que o assunto já foi tratado em várias obras literárias. Segundo Bernhoeft (1989), o percentual que representa a importância econômica das empresas familiares formalmente estabelecidas no Brasil situa-se entre 70% e 90%.

O Brasil é repleto de empresas familiares, abrangendo diversas áreas. Estudos recentes indicam que cerca de 90% de todas as empresas no Brasil são de natureza familiar, representando uma parcela considerável do consumo total no país. Algumas delas conseguem estabelecer-se no mercado, permanecendo por anos e alcançando o sucesso, enquanto outras acabam por enfrentar dificuldades ao longo do caminho. É fundamental ressaltar a relevância das empresas familiares para a economia brasileira, tendo em vista que pesquisas recentes destacam que essas empresas já respondem por 60% dos empregos formais no país, além de contribuírem com mais de 62% do Produto Interno Bruto (PIB). Estamos, portanto, falando de um impacto econômico e social de grande magnitude.

A economia brasileira se beneficia significativamente do papel das empresas familiares. Sua contribuição para o crescimento econômico do país é notável.

Essas empresas formam a base da economia, representando uma parcela substancial do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Além disso, desempenham um papel crucial na criação de empregos e no fomento da estabilidade econômica em diferentes regiões do país.

3 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares possuem características distintivas que as diferenciam de outros tipos de organizações. Aqui estão algumas das principais características das empresas familiares:

1. Propriedade Familiar: A propriedade da empresa está nas mãos da família ou de membros relacionados. Os membros da família geralmente detêm a maioria das ações ou a propriedade da empresa.
2. Gestão Familiar: Membros da família ocupam cargos-chave na administração da empresa. Isso pode incluir posições de CEO, presidentes, diretores financeiros e outros cargos de liderança.

3. **Influência das Relações Familiares:** As decisões estratégicas e operacionais são influenciadas por dinâmicas familiares. Relações pessoais e laços familiares podem afetar a cultura organizacional e a tomada de decisões.

4. **Continuidade Geracional:** Há uma preocupação com a sucessão e a continuidade do negócio para as próximas gerações. Planejamento cuidadoso é feito para garantir uma transição suave de liderança de uma geração para outra.

5. **Cultura Organizacional Única:** Valores familiares moldam a cultura da empresa. Estes valores muitas vezes incluem tradições, ética, e um forte senso de identidade e pertencimento à família.

6. **Tomada de Decisões Emocionais:** Emoções e relacionamentos familiares podem desempenhar um papel importante na tomada de decisões. Isso pode ser tanto uma vantagem, quando baseado em confiança e lealdade, quanto uma desvantagem, quando envolve conflitos familiares não resolvidos.

7. **Flexibilidade e Agilidade:** Devido à gestão familiar, essas empresas muitas vezes têm a capacidade de serem ágeis e flexíveis em suas operações. As decisões podem ser tomadas rapidamente, sem a necessidade de passar por uma hierarquia corporativa extensa.

8. **Foco de Longo Prazo:** Muitas empresas familiares têm uma visão de longo prazo. Elas estão preocupadas não apenas com o sucesso a curto prazo, mas também com a preservação do negócio para as gerações futuras.

9. **Lealdade e Coesão:** Membros da família muitas vezes têm uma forte lealdade à empresa e estão dispostos a trabalhar arduamente para garantir seu sucesso, contribuindo para um ambiente de trabalho coeso.

Essas características tornam as empresas familiares únicas e complexas, incorporando valores familiares no tecido do negócio, o que pode ser uma força motriz para o sucesso, mas também pode apresentar desafios únicos que precisam ser gerenciados de forma eficaz.

3.1. Ciclo de vida das empresas familiares

O ciclo de vida de uma empresa familiar é um modelo que descreve as diferentes fases pelas quais uma empresa passa desde a sua fundação até a sua sucessão ou eventual encerramento. O ciclo de vida de uma empresa familiar geralmente reflete não apenas as fases típicas do desenvolvimento empresarial, mas

também os desafios e dinâmicas únicas que surgem devido à influência das relações familiares. Aqui estão as principais etapas do ciclo de vida das empresas familiares:

1. Fundação e Crescimento Inicial:
 - Características: A empresa é fundada por membros da família e, geralmente, está focada na sobrevivência e no crescimento inicial.
 - Desafios: Estabelecer um modelo de negócios viável, construir uma clientela e lidar com recursos limitados.
2. Consolidação e Crescimento Sustentável:
 - Características: A empresa expande suas operações, aumenta sua participação no mercado e solidifica sua posição no setor.
 - Desafios: Gerenciar o crescimento, implementar sistemas de gestão eficientes e lidar com questões de governança familiar à medida que a empresa se torna mais complexa.
3. Sucessão e Transição:
 - Características: Os líderes da empresa (frequentemente da família fundadora) preparam a sucessão para a próxima geração ou consideram a venda da empresa.
 - Desafios: Facilitar uma transição suave de liderança, lidar com questões emocionais e de identidade familiar, e planejar a continuidade do negócio.
4. Diversificação ou Expansão Global:
 - Características: A empresa diversifica seus produtos/serviços ou expande globalmente para novos mercados, muitas vezes envolvendo parcerias estratégicas.
 - Desafios: Avaliar riscos associados à expansão, adaptar-se a diferentes culturas de negócios e manter a coesão familiar em meio às mudanças.
5. Inovação e Adaptação:
 - Características: A empresa busca inovação para se manter competitiva, adotando novas tecnologias e estratégias de mercado.
 - Desafios: Promover uma cultura de inovação, integrar novas práticas sem alienar a tradição e responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.
6. Maturidade e Preservação do Legado:
 - Características: A empresa atinge a maturidade, focando na preservação do legado e na sustentabilidade a longo prazo.

- **Desafios:** Manter a relevância no mercado, lidar com questões de sucessão em várias gerações e garantir que os valores e a cultura da empresa sejam preservados.

7. Declínio ou Transformação:

- **Características:** A empresa enfrenta declínio nas vendas ou relevância, exigindo mudanças significativas para se adaptar ao novo cenário.

- **Desafios:** Reconhecer a necessidade de transformação, implementar mudanças radicais, e considerar estratégias como reestruturação ou venda de partes do negócio.

É importante notar que nem todas as empresas familiares seguem este ciclo exatamente da mesma maneira, e a transição entre as fases pode ser fluida. Além disso, a gestão eficaz das dinâmicas familiares em cada etapa é crucial para o sucesso contínuo da empresa familiar.

4 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Há diferentes definições para o conceito de empresas familiares, mas há uma concordância geral analisada na literatura que caracteriza as empresas familiares como organizações em que a gestão está atrelada a membros da família.

Às empresas familiares se destacam no que concerne a confiança mútua entre os membros que integram a empresa, até porque, os interesses da empresa são também interesses e objetivos da própria família.

A expressão familiar deixa implícito que há o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, com influência direta na tomada de decisões. Porém, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), é possível identificar diferentes tipos de empresas familiares através das seguintes coisas: abertura do negócio aos profissionais que não fazem parte do núcleo familiar, influência da família no negócio e a composição da administração, que são: Empresa de controle familiar, Empresa de administração familiar e Empresa familiar tradicional.

4.1 Empresa familiar tradicional

É o tipo mais popular, o controle é familiar e a administração também. Portanto, a família influencia os negócios de todas as formas possíveis, sendo muito difícil dissociá-la da imagem do empreendimento. Geralmente possuem capital fechado e o controle administrativo e financeiro é feito exclusivamente por familiares. É preciso ter bastante cuidado, tendo em vista que não existem muitos mediadores de fora dela e pode haver pouca transparência.

Considera-se a combinação entre propriedade e gestão. Logo, os membros da gestão da empresa são sempre da família, de modo que os filhos ou parentes de grau mais próximo ao do fundador são incentivados a trabalharem nela.

Em função disso, é importante a criação de políticas que facilitem a vivência da família ao longo do expediente, sem que isso comprometa a vida pessoal familiar.

4.2 Empresa de controle familiar

Nesse caso, a família exerce o controle da organização, comumente com 51% (ou mais) das cotas ou ações da empresa. Isso faz com que a posição da família seja muito importante nas decisões estratégicas. Entretanto, nesses casos, a administração do negócio não está necessariamente repleta de familiares. Existem muitos profissionais do mercado e com extensa experiência em outras organizações, o que pode ajudar a aliviar algumas das tensões familiares.

4.3 Empresa de administração familiar

A administração do negócio é repleta de membros da mesma família, sobretudo nos cargos mais elevados. Eles estão lá porque são de confiança, possuem experiência na área e compromisso com o negócio. É possível, porém, que a família não tenha o controle do negócio, sendo que muitas das cotas ou ações do empreendimento pertencem a outros proprietários. Assim, a composição societária é mais heterogênea, o que pode facilitar algumas decisões estratégicas.

4.4 Empresa familiar híbrida

Nesse caso, a empresa familiar apresenta um pouco mais de abertura em relação aos tipos de empresas familiares anteriores. Assim, o capital é aberto, o

controle é exercido pela família, mas existe a presença de gestores profissionais, que não sejam necessariamente da família, em cargos de direção. Exatamente por isso elas são consideradas um pouco mais transparentes e profissionais.

4.5 Empresa de influência familiar ou de investimento

Nesse caso, a maior parte do controle das ações da empresa é atribuído a terceiros, embora os familiares mantenham o controle estratégico da organização. Isto é, pode ser que os membros da família não participem da administração da empresa, mesmo que possuam o maior controle sobre ela. Esse modelo é também considerado mais transparente e profissional.

5 SUCESSÃO: TESTE DE SOBREVIVENCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Primeiro é importante lembrar que quando o assunto envolve laços familiares, tudo fica mais complexo. As famílias investem seu tempo, sua vida e seu dinheiro num sonho, esperando que ele dê frutos, prospere e garanta a segurança até mesmo de pessoas que ainda nem nasceram.

É difícil pensar que um dia o fundador da empresa, seja a matriarca ou patriarca, ou membro da família que deu início a empresa familiar um dia venha a ser substituído. Ao abrir uma empresa, o empreendedor deve planejar não somente o presente e o futuro próximo, mas também ter um plano a longo prazo.

Existe uma tendência cultural de se prorrogar ao máximo o processo sucessório e isso pode vir a atrapalhar o controle dos negócios, pois nem sempre dá tempo dos sucessores se prepararem para assumir os cargos de gestão e liderança da empresa. O empreendedor que visa ter a empresa por muitos anos, passando de geração para geração, deve seguir princípios básicos de como elaborar um plano de futuro, pois uma transição de liderança planejada aumenta as chances de sobrevivência no mercado.

Um dos maiores desafios das empresas vem sendo pensar no processo sucessório, devido a ser uma questão que afeta o emocional do fundador, interferindo também na relação dos familiares. Porém, é de extrema importância para a continuidade dos negócios, o preparo e profissionalização daqueles que irão assumir os papéis de liderança da empresa e também determinando quem terá direito as ações da empresa.



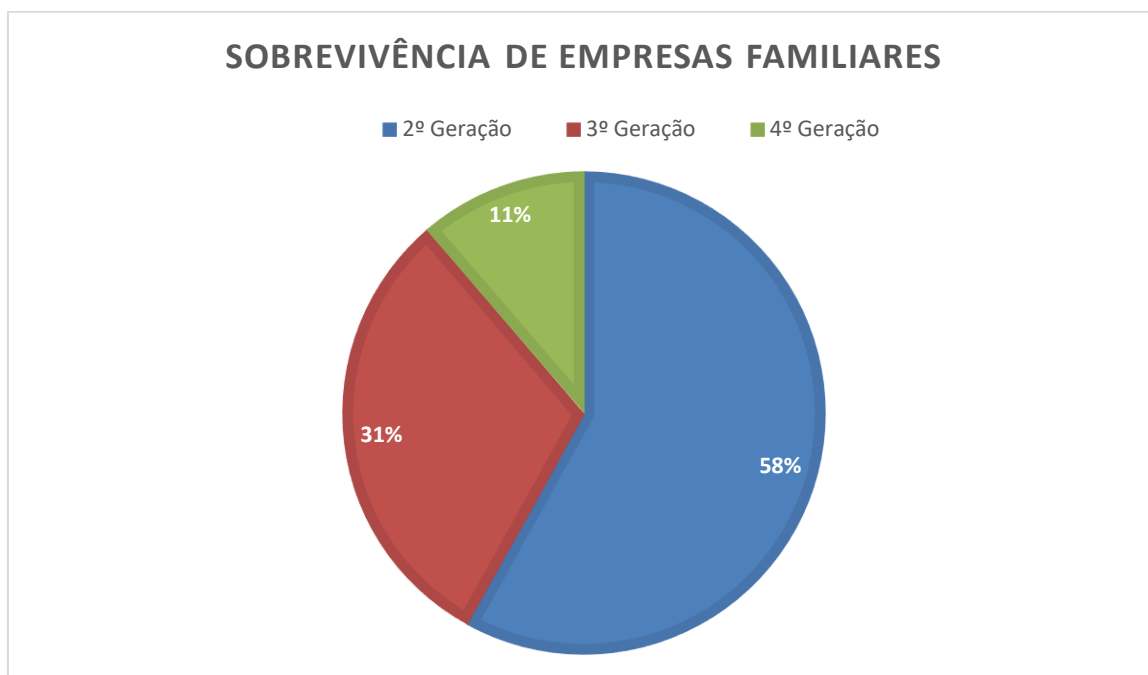
Figura 1 - Fonte: https://www.goconqr.com/c/13167-media--o-de-conflitos--lideres-e-liderados/course_modules/13325-conflitos-organizacionais

Cabe salientar que, como já dito, as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 65% do PIB nacional e emprega cerca de 75% dos empregados brasileiros, conforme estudos efetuados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Todavia, a transição de gestão para as novas gerações ainda permanece sendo o principal desafio.

Essa constatação vai ao encontro do Índice Global de Empresas Familiares, que revela que apenas 36% das empresas desse tipo vão à 2ª geração. Esse número é ainda menor em relação às demais gerações: 19% sobrevivem à terceira e, somente, 7%, à quarta geração.

Gráfico 1: Sobrevivência de empresas familiares



Fonte: autoria própria

5.1 Primeira Geração: A preparação para a transição dos Fundadores

De acordo com o site Auditório Ibirapuera, “as gerações podem ser definidas como um grupo de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico e que causam impacto à sociedade no que diz respeito à evolução. Cada geração possui características únicas que estão diretamente ligadas ao seu comportamento, costumes e valores.”

A primeira geração de uma empresa é composta por fundadores e pessoas que ajudaram no processo de criação e início das atividades. Geralmente o fundador é o responsável por tomar as decisões mais importantes relacionadas a empresa, desde de desenvolver a estratégia de negócios, estabelece e direciona toda a movimentação do negócio.

É na primeira geração que os desafios significativos acontecem, é o momento de superar obstáculos financeiros e incertezas de mercado. Essa etapa inicial depende muito do nível de experiência e conhecimento do fundador, bem como sua capacidade de adaptação e capacidade de tomar decisões.

Nas empresas familiares, é muito comum que a estrutura organizacional e o controle das atividades fiquem nas mãos de um ou mais entes de uma mesma família, sendo muitas informais e com muitas mudanças até a adequação administrativa do negócio.

O desafio é se encontrar num nicho de mercado e se estabelecer a longo prazo, o que as vezes é muito difícil pois é muito comum no início não ter uma estrutura organizacional adequada e muitas vezes tudo funciona de um modo mais informal.



Figura 2 - Fonte: <https://blog.universalssoftware.com.br/sucessao-familiar-nas-imobiliarias/>

É normal que os fundadores, ao longo do tempo, já pensem na preparação dos herdeiros naturais para assumirem responsabilidades, já exercendo funções administrativas, estratégicas entre outras. A primeira geração costuma dar continuidade nos negócios, buscando alternativas de continuar seguindo os valores e tradições familiares no negócio ou também, pensam em profissionais capacitados que reúnam as condições de obter retorno de capital.

5.2 Segunda Geração: A transição de Sociedade

A segunda geração no comando da empresa familiar tem como missão tocar o negócio da família, mas muitas vezes sem saber se tem habilidades e conhecimentos para assumir a liderança e sem o mínimo conhecimento sobre gestão empresarial.

E é nesse momento que tudo pode vir a ser um trauma para os herdeiros despreparados. Nessa fase é muito importante a união de todos os sucessores, para que a situação se resolva de maneira mais simples. Mas isso não quer dizer que seja fácil. Geralmente é necessário que haja uma boa estratégia para lidar com as situações futuras, até porque efetuar uma transição de uma empresa controlada por uma pessoa só para uma organização gerenciada por muitas pessoas pode ser muito difícil.

A segunda geração gera mudanças na estrutura organizacional e na condução dos negócios. E essas mudanças afetam também o quadro de pessoal. É muito comum nessa fase de transição haver desligamentos de colaboradores mais antigos e acontecer uma renovação do quadro de funcionários.

5.3 Terceira Geração: O conselho de família

Infelizmente, são poucas as empresas que sobrevivem a transições de liderança e a processo sucessório como um todo. Poucas sobrevivem a segunda geração e menos ainda conseguem dar continuidade aos negócios na terceira geração.

Isso acontece muito devido a falta de um processo sucessório adequado, muitas vezes com ausência de critérios profissionais para a contratação de parentes na empresa, o que resulta em conflitos e rivalidades entre os entes familiares, entre outros problemas.

Assim como na segunda geração, na terceira geração haverá a transição de liderança, mas muitas das vezes com um número de sucessores ainda maior. Uma das soluções mais citadas na literatura é que as empresas têm implementado conselhos de família para discutir as questões pertinentes à família, seguindo critérios precisos. Para dar continuidade e seguir a história da família, seguindo seus valores e tradições, é necessário que as gerações continuem compartilhando um sonho em comum.

5.4 Recomendação para o processo sucessório

Conforme exposto no trabalho de José Ferreira de Macedo, em seu livro “Sucessão na empresa familiar” (2009), de acordo com a experiência dos empresários abordados no livro, as organizações familiares devem dar o máximo de atenção a algumas regras básicas que são:

- Ter uma escala de valores bem definida para a empresa.
- Avaliar a empresa com relação ao mercado.
- Implantar um sistema funcional de gerenciamento que seja eficiente e eficaz.
- Dispor de um número razoável de prováveis sucessores, evitando a concentração de um único candidato.

De acordo com o autor, a aplicação dessas regras fará com que os dirigentes tenham uma melhor compreensão do momento que a empresa atravessa.

Outro ponto importante a ser abordado, Macedo aponta os pré-requisitos necessários ao perfil do novo líder, e são eles:

“Possuir valores compatíveis com os da organização;

- Seja competente com finanças;

- Fluente em outros idiomas;

- Conheça e vivencie a cultura empresarial;

- Atenda e suplante as expectativas dos clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores;

- Tenha capacidade de aprimoramento constante;

- Desenvolva bom relacionamento com o sucedido;

- Possua visão sistêmica;

- Saiba aplicar técnicas de liderança;

- Tenha espírito de equipe;

- Seja entusiasta;

- Tenha coragem para tomar decisões e

- Tenha paixão pelos negócios da família.” (MACEDO, 2009p. 158)

É sugerido também que haja alternância de líder pois a transição de liderança revitaliza a organização, pois a renovação cria um ambiente mais saudável.

6 PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE LIDERANÇA

O processo de transição de liderança na empresa familiar acontece quando o poder do dirigente máximo é transferido para um novo líder da mesma família, ou seja, da geração atual para a próxima geração. Pode ser um processo muito delicado e problemas surgem com recorrência, no primeiro momento e na primeira transição de liderança, o fundador, na maioria dos casos, não aceita sua velhice, e se julga imortal, não observa ou não admite a necessidade de um plano sucessório, em muitos casos os fundadores continuam trabalhando em idades mais avançadas e sem ter planos de interromper suas atividades dentro da empresa. Todo momento da transição de liderança se mostra crucial na empresa familiar. Observa-se importante o presidente da organização focar sua atenção ao máximo na empresa quando ela se encontra neste período, e regras consideradas básicas da administração devem ser seguidas com cautela e excelência.

Se o setor ao qual a empresa está vinculada estiver em crise deve-se evitar o início do processo de transição de liderança. O enfraquecimento financeiro pode criar uma tensão que pode atrapalhar a alta gerência dificultando o processo de transição. O dirigente que estiver atento e aplicar as regras do tópico acima, vai estar um passo à frente pois, terá uma melhor compreensão do momento crítico que a empresa atravessa, bem como terá mais subsídios para bem administrar a transição.

Primeiro deve-se atar se as gerações estão de acordo em continuar com a posse da empresa. Esse é o primeiro passo para saber sobre o futuro da família nos negócios. Se a resposta for afirmativa, necessita-se, a seguir, de um plano coerente para proceder a sucessão, pois o maior desafio está no desejo do fundador em manter o poder e continuar a exercer sua função. Isto pode ocorrer devido ao excessivo apego à empresa ou a sua falta de confiança nos sucessores e, também, pelas diferenças entre as gerações, pois há conflitos ideológicos, valores e tradições.

Seguindo a literatura, durante o processo de sucessão acontecem efeitos legais que ficam em torno do ambiente familiar passando pela propriedade, pela sociedade e por todos os aspectos do processo sucessório. O acordo e a concordância entre fundador e os herdeiros da família empresarial nas etapas da transição de liderança são imprescindíveis. No momento em que o dirigente está passando as atribuições para o novo líder, se torna necessária uma visão sistêmica por todos os envolvidos no processo sucessório, para que não aconteça erros na tomada de decisões e nem problemas na delegação de atribuições entre o sucessor e o novo líder.

É imperioso saber diferenciar propriedade herdada com capacidade de gerenciar. Entretanto, é vital saber diferenciar relações de afeto com relações empresariais. Esses são os maiores desafios a respeito desse tema.

No entanto, não são os únicos, é importante observar que:

- Deve-se considerar as regras de mercado com relação à remuneração dos familiares;
- Saber diferenciar gestão, de controle;
- Ter autoconfiança de forma equilibrada;
- Ter paixão pelo negócio que está assumindo.

Não basta apenas ter competência, se faz necessário que o sucessor esteja atento ao desenvolvimento de sua carreira, sendo um líder que busque não apenas conceitos ensinados, mas vivenciados.

O tempo vem mostrando que a transferência de liderança entre uma geração e outra é uma das coisas mais complexas no ambiente empresarial. Para uma empresa familiar se eternizar tem que se definir de que maneira será a estrutura a ser formada para representar o grupo controlador e, em seguida, preparar o processo sucessório.

6.1. Pesquisa de Campo

Para manter sigilo sobre informações pessoais de todos os envolvidos nessa pesquisa, antecipamos que vamos usar nomes fictícios nesse argumento. A Pesquisa foi realizada em 4 empresas, com visitas presenciais feitas por integrantes do grupo do PTCC. As empresas ficam localizadas na cidade de Matão/SP, observando que duas delas são do ramo agrícola, outra no ramo de máquinas de soldas elétricas e por fim uma no ramo alimentício. Para salientar foi um longo período até conseguirmos as entrevistas, pois muitas empresas não responderam ao nosso contato, e outras apenas responderam que não queriam falar sobre o assunto abordado.

As visitas foram distintas, fazendo a experiência entre elas completamente diferentes, sendo assim, observou se que, cada empresa está em um momento específico no que se diz respeito a sucessão familiar, corroborando assim com nossa pesquisa. A primeira visita foi realizada em uma empresa que produz máquinas de soldas, que citaremos pelo nome de "empresa número um", fomos recebidos por um socio proprietário que nos deu detalhes sobre a trajetória e história da empresa. Em

nossa segunda visita fomos para uma empresa que produz implementos agrícolas que figura entre as maiores da América Latina em seu ramo, e a citaremos pelo nome de "empresa número dois", fomos recebidos por funcionários que nos apresentaram a empresa mostrando detalhes de cada processo de fabricação de seus produtos, e em sequência nos concederam uma breve entrevista.

Na terceira visita nos dirigimos a outra empresa que produz implementos agrícolas, que a citaremos pelo nome de "empresa número três" e conversamos de forma informal com o proprietário que deu detalhes sobre a criação e história da empresa, finalizando a entrevista nos mostrando brevemente a empresa e seus produtos. E por fim, visitamos uma empresa que trabalha no ramo alimentício, que a citaremos pelo nome de "empresa de número quatro", onde nos receberam com um instrutor que, apresentou a empresa e mostrou o processo de fabricação com uma explicação técnica de cada produto.

De maneira mais detalhada iremos transcrever nossa experiência em meio as visitas em cada empresa

Na empresa de "número um", nos dirigimos até um local dentro da cidade de Matão/SP, onde nos foi concedido uma entrevista, na qual permitiram que gravássemos toda a conversa. A princípio o socio e acionista da empresa resolveu que nos contaria toda a história da instituição para que assim ele conseguisse explicar o que a gente esperava saber. Em alguns minutos de entrevista entramos no assunto sucessão familiar, a empresa em questão quase não resistiu ao processo sucessório em sua terceira geração, foi levantado pontos cruciais para o fracasso do processo pelo entrevistado, como: má gestão, funcionários despreparados em setores estratégicos da empresa, contratação sem mérito, que consistia em, se houvesse ligação consanguínea automaticamente garantiria uma vaga dentro da empresa. Porém, entre a passagem da segunda geração para a terceira, medidas drásticas foram tomadas.

Os sócios fundadores acreditavam que funcionários dentro da própria organização poderiam exercer um cargo de alta gerencia, e assim o fizeram, nomeando alguns colaboradores de confiança e durante alguns anos tentaram resolver os entraves dentro da empresa. Mas os sócios fundadores notaram que havia algo de errado, pois a corporação continuava acumular dívidas sem perspectiva de sanar os problemas. Então o entrevistado alega que decidiu por conta própria procurar seu advogado para tentar resolver a situação e, já melhor instruído, procurou uma

organização que auxilia com o processo de sucessão familiar. E como o entrevistado havia suspeitado, a instituição estava sendo mal gerida e tomando muitos prejuízos, e sem tempo a perder foram tomadas todas as providências necessárias para tentar diminuir o rombo financeiro que permeava a organização.

Atualmente a empresa vive um momento mais estável, porém o entrevistado alega que a pouco tempo atrás eles se tornaram apenas acionistas, fazendo com que a organização não seja mais familiar, evitando assim futuros problemas de sucessão.

Já na empresa de "número dois", fomos recebidos por dois colaboradores do setor administrativo. E no primeiro contato, foram categóricos sobre não ter a permissão para nos dar detalhes sobre a sucessão familiar que já ocorreram na empresa, pois foram instruídos a isso. Sendo assim, nos levaram para um passeio por toda empresa mostrando como cada processo de produção acontece. E após finalizarmos o passeio, fomos levados a uma sala para conversar com um colaborador que ficou responsável por responder nossas perguntas sobre o tema abordado. Foram feitos alguns questionamentos, mas obtivemos poucas respostas no que se diz respeito a fatos acontecidos anteriormente no processo de sucessão da organização, apenas foi reconhecido o momento atual da empresa. No entanto foi relatado que, por volta do ano de 2018 foi contratada uma instituição para auxiliar na alta gestão e tomada de decisão dos acionistas da corporação. Acionistas estes que hipoteticamente são em sua maioria descendentes da família fundadora da empresa.

Na empresa de "número três" fomos recepcionados pelo dono e fundador da empresa, e dentro de uma sala na organização iniciamos um diálogo informal, e foi nos contado detalhes sobre como a empresa surgiu e os desafios enfrentados até hoje pela organização. Porém quando indagamos sobre o tema sucessão familiar não fomos respondidos, o dono da companhia mudou de assunto e assim seguiu até o fim da conversa. Concluimos a visita caminhando por toda a organização, podendo assim, acompanhar em detalhes todos os processos de produção dentro da empresa.

E encerramos as visitas nos locomovendo até a empresa de "número quatro". Esta que não está localizada dentro da cidade, mas faz parte do município de Matão/SP. Foi liberado o acesso para dentro da organização onde fomos acompanhados por um colaborador que ficou responsável por mostrar todos os processos na produção de cada setor. Após todo o percurso nos foi concedido uma pequena entrevista que por sua vez foi de extrema irrelevância para nosso tema, pois

o colaborador não sabia nada a respeito sobre os nossos questionamentos, fazendo com que, nossa visita tenha sido pouco proveitosa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta análise aprofundada sobre sucessão familiar em empresas da agroindústria, examinamos minuciosamente cada aspecto relevante para compreender a dinâmica das organizações familiares. Iniciamos nossa jornada com uma introdução que estabeleceu a importância vital da sucessão bem-sucedida para a continuidade e prosperidade das empresas familiares. Em seguida, exploramos os fundamentos das empresas familiares, incluindo definições apresentadas por diferentes autores, conceitos e características que moldam essas entidades únicas. Investigamos também o ciclo de vida peculiar que as empresas familiares enfrentam, marcado por desafios e oportunidades singulares.

No contexto brasileiro, investigamos a origem das empresas familiares no país, traçando suas raízes históricas e ressaltando sua relevância econômica inquestionável. Analisamos a diversidade dos tipos de empresas familiares, compreendendo suas peculiaridades e destacando a riqueza dessa variedade.

A parte central deste estudo foi dedicada à sucessão, reconhecida como um teste de sobrevivência crucial para as empresas familiares. Exploramos a importância da profissionalização nesse processo, destacando a necessidade de habilidades e competências específicas para liderar com sucesso organizações que transitam entre gerações. Além disso, examinamos cuidadosamente o processo de transição de liderança, enriquecendo nossa compreensão por meio de pesquisas de campo, incluindo valiosas entrevistas com especialistas e stakeholders envolvidos.

Ao chegar à conclusão deste estudo abrangente, é evidente que a sucessão familiar nas empresas da agroindústria brasileira não é apenas uma mudança de liderança, mas uma estratégia complexa e multifacetada que requer cuidadoso planejamento, profissionalização e uma compreensão profunda das dinâmicas familiares e empresariais. Constatamos que não há controle sobre o modelo de gestão familiar e de acordo com tudo o que foi abordado nesse trabalho, o grupo concluiu que o ideal seria preparar o processo sucessório desde a primeira geração, a partir do fundador. Através deste trabalho, reforçamos a importância de abordagens estratégicas e proativas para garantir a continuidade e a prosperidade das empresas

familiares, não apenas como entidades econômicas, mas como pilares fundamentais da nossa sociedade e cultura empresarial.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 eds. São Paulo: Nobel, 1989. Acesso em: 21/08/2023

GARCIA, R. L. Currículo emancipatório e multiculturalismo: reflexões de viagem. In: SILVA, T. T.; MOREIRA, A. F. B. (Org.). Territórios contestados. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 114-143. Acesso em: 21/08/2023

GERSICK et al. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar. 3.ed. São Paulo: Negócio, 1997. Acesso em: 21/08/2023

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC Oficial. Sucessão em empresas familiares. YouTube, 19 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Qy2qsNNkSiE>. Acesso em: 11/09/2023.

MACEDO, José Ferreira de. Sucessão na empresa familiar. Editora: Nobel 2009. Acesso em: 25/09/2023

MARTINS, Eliana Bolorino Canteiro. O Serviço Social na área da Educação. In: Revista Serviço Social & Realidade. V 8 Nº 1. UNESP, Franca: São Paulo, 1999. Acesso em: 25/09/2023.

Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. Site Sebrae, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios.f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD> . Acesso em: 11/09/2023.

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

SEBRAE RO. CULTURA EMPREENDEDORA - Seminário de Sucessão Familiar e Profissional em Porto Velho. YouTube, 24 de fevereiro de 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=AvpKsV8z_9Y. Acesso em: 15/09/2023.

Sucessão familiar é bem-sucedida apenas em 24% das empresas. Site O Tempo, 2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/sucessao-familiar-e-bem-sucedida-apenas-em-24-das-empresas-veja-exemplos-1.2674542>. Acesso em 18/09/2023.

Vidigal, Antônio C. viva a empresa familiar! Rio de Janeiro, Rocco,1996. Acesso em: 09/10/2023.

Duarte, Hygor - Sou a segunda geração de uma empresa familiar e agora? – Data: 20/05/2019. Disponível em: <https://www.fastassessoria.com.br/blog/sou-a-segunda-geracao-de-uma-empresa-familiar-e-agora> . Acesso em: 09/10/2023.

Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. de A., & Almeida, M. I. R. de. (2009). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. Revista e Ciências a Administração, 10(22), 30–54. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n22p30> . Acesso em: 09/10/2023.

ANEXO A – Representação de Texto

- Entrevista Empresa 1

Entrevistado: “Sabe que europeu não é muito de banho ne, é muito frio é isso e aquilo, então tinha muita cólera, e meu avó contava, que eles viam "caras" andando na rua de repente caia morto, e vinha a prefeitura e jogava carriola de cal por cima, e não meia, deixa lá pro cal terminar de "matar" decompor o corpo, e depois de uma semana catava o "cara" e enterrava, então esse era o jeito que eles faziam na época, e ficou a situação não tinha comida não tinha nada, e meus parentes resolveram fazer uma imigração pro Brasil.

Mas assim, não é bem assim a história, a história é que depois da escravidão né, uma vergonha pro Brasil na época ne, teve um "vivão" aqui no país ne, o Brasil precisava do que? Precisava de gente pra trabalhar, e teve um "vivão" aqui, que chamava Barão de Jundiá a peça, e ele era amigo do governador do estado na época, e era amigo do rei da Itália, do Rei Vitório Manuelle, a Itália era tudo reinado não era país ainda, era tudo feudo ne, e ele (Barão de Jundiá) conversou lá com o rei, ele (Barão de Jundiá) foi pra Itália, aquele tempo não tinha internet não tinha nada, era de 40 a 50 dias pra ir e pra voltar, ele (barão de Jundiá) foi lá e arrumou um jeito de ganhar mais dinheiro em cima do Italiano, então o que acontecia, os Italiano queria migrar pro Brasil e o cara (Barão de Jundiá) mandava os italianos pra cá, e distribuía entre os fazendeiros e esse cara (Barão de Jundiá) dava um jeito de ganhar dinheiro também, e minha família veio dessa maneira.

Então veio, meus bisavós, meu avô, meus tios, eles todos vieram de lá, e quando eles chegaram aqui, ficaram em um lugar em São Paulo, que se chamava "pensão do imigrante", e nesse local as mulheres tinham umas "melhorias" uns colchões pra deitar e tal, e os homens era de qualquer jeito. E meu avô contava que naquele tempo se comia muito bacalhau, então tinha as caixas de bacalhau, fazia(caixa) lógico, então eles esticavam uma corda na parede e faziam fila, e os caras ficavam em cima das caixas de bacalhau, faziam assim na corda (gesto de mão de agarrar) e dormiam pendurados, e ali eles ficaram de vinte a trinta dias até serem escolhidos por uma fazenda pra vir trabalhar e vieram pra uma fazenda aqui perto de Descalvado, ficaram um tempo, ganharam um dinheirinho lá e vieram aqui pra Dobrada, e de Dobrada eles saíram, e compraram um sítio e vieram aqui próximo a Matão bem a uma saída de matão ali, aí começou a proliferar*, foi aí que começou a sucessão, aí morreu quem? Morreu meu bisavô, meu bisavô era aquela personalidade assim, aqueles bravo e tal, usava um brinco na orelha, pra você ver era terrível, ele falava que era anarquista, na Itália não tinha o pessoal que era terrorista não era nada, era anarquista, bom então ele morreu, e morreu cedo, aí deixou o que? Deixou o sítio lá tudo pros filhos, e os filhos do meu avô quando vieram pro Brasil, eles já tinham uma experiência de vida, eles já conheciam muita coisa, tanto é que no começo na entrada(deles) no Brasil, eles escreveram la artista, artista não de palco nada, é artista de artesão pra fazer alguma coisa já, então ele veio e já montaram uma officininha e isso aquilo, aí começou a primeira sucessão da família, aí ficou dois velhos, ficou dois irmãos.” (Aqui o entrevistado cita o nome de duas pessoas, porem vamos deixar essa informação sigilosa para manter as identidades dos envolvidos anônimas).

Então essas duas essas pessoas começaram a tocar o negócio, o meu avô ele tinha um gênio, uma característica de trabalho diferente, já o outro era bruto, usava o martelo, batia, era tudo na marreta... e meu avô era muito delicado para as coisas então ele começou em uma certa época mexer com parte elétrica, começaram a

desenvolver alguma parte elétrica, o meu avô antes de morrer, ele fazia relógio elétrico, fazia as engrenagens do relógio, então se imagina como é que era fazia radio, concertava radio, fazia porque era pouco que tinha lá, e ele ensinava muito a gente, era uma escola, eu saia do grupo e ia lá, era uma escola, ele ajudava a gente em muita coisa, ai teve os filhos (do avô) começaram a ficar em uma certa idade, ai teve a segunda sucessão da família, que foi, meus pais, meus tios, eram em três na verdade, essa foi a segunda sucessão na família. E vieram uma certa época e deram lugar para os mais novos, que agora é nossa terceira geração.

E foi uma sucessão um pouco conturbada nessa época porque tinha muita gente da família, então, precisava de alguém pra trabalhar na empresa, “TEM O PRIMO LA, CERTO, TRAZ O PRIMO PRA CA” e isso não foi bem acertado na época, tanto é que nós chegamos a ter quinze da família lá dentro, é impossível, “TODO MUNDO QUERIA MANDAR”, “TODO MUNDO QUERIA TER OS MESMOS DIREITOS, “ E NÃO ERA VERDADE, tinha uns que não gostavam daquilo(trabalhar lá dentro), muitos deles não gostavam, e competiu pra gente tirar esse pessoal de lá, “E NÃO É FACIL, GEROU MUITA BRIGA DE FAMILIA”, foi na minha sucessão que teve esse problema entendeu

Foi assim, era uma empresa só, grande, daí dividimos em várias, teve umas que ficou melhor, e as que ficou pior nós fechamos, e foi assim, e a gente está tocando hoje, “DE QUINZE QUE NOS TIVEMOS HOJE NOS SOMOS EM TRES” dos irmãos e um primo, que sobraram lá dentro da empresa

Entrevistador: É levantada a pergunta - Você acha que o problema que se teve na época foi por falta de planejamento?

Entrevistado: Sim foi, por falta de planejamento e falta de conhecimento em sucessão, não é fácil fazer sucessão, vou contar mais uma coisa pra vocês entenderem, eu tenho três filhos, duas filhas e um filho, nenhum deles estão lá dentro da empresa, eu vou falar uma coisa, nem eu quero, porque tenho uma filha que é dentista e está bem, uma filha que é médica e mora em São Paulo, e tenho um filho que toca uma empresa, que é minha dele e da minha mulher, então essa empresa que vai muito bem, empresa de material eletrônico, tecnologia altíssima

Entrevistador: Se fosse pra fazer algo diferente nos dias de hoje, o que você faria? Deixaria acionistas entrarem o que seria feito?

A princípio ele entende a pergunta de outra maneira e responde impaciente

Então acho que acionista tem que ficar no lugar dele, acionista é acionista, não quer dizer que ele tenha que trabalhar na fábrica, a própria Petrobras tem um monte de acionista e não tem nada a ver com a fábrica

Mas isso é uma realidade, e nós tentamos fazer isso uma época, de colocar gente que não era da família pra trabalhar e tal, e não fomos bem, porque a pessoa foi mal escolhida, ou era gente que trabalhava lá dentro e a gente achou que deveria ser esse, que tinha uma tendência boa pra aquilo (Alta gerencia?)

Entrevistador: Mas hoje em dia o grupo tem um planejamento sucessória já?

Entrevistado: Olha vou dizer uma coisa pra você com toda sinceridade, isso é um problema muito sério, olha eu como não quis por nenhum filho meu lá, e nem neto, bom alias tem uma só que trabalha pra empresa que é advogada, eu já tenho neta de trinta anos, ela já é advogada e presta serviço pra empresa, mas ela não está lá dentro, ela presta serviço como advogada

E ele conta mais detalhes sobre seus outros netos

E continua dizendo, e meu irmão prego pra eles, pra não colocarem mais ninguém lá dentro (família), eu tenho certeza que não vou colocar, e do meu irmão também eu

garanto, então nós contratamos um grupo pra dar suporte na administração da empresa, não é uma pessoa, é um grupo

Entrevistador: Então seus familiares vão ficar como acionistas na empresa, é isso?

Entrevistado: Sim isso, correto

Entrevistador: Legal, então esse grupo está desde já fazendo esse trabalho da parte administrativa

Entrevistado: ‘TEM REUNIÃO COM A GENTE TODO DIA’, mas a maior decisão é nossa, e o dia que faltar alguém da família, eu não sei bem como vai ser, uma reunião com os sócios talvez, mas hoje nós estamos fazendo dessa maneira.

Entrevistador: Então tem um presidente do grupo?

Entrevistado: Tem sim, eu sou o presidente do grupo, que é presidente do conselho que nós chamamos, nós temos uma empresa que é a “HOLDING” ela é a acionistas de todas as outras empresas

Entrevistador: O próximo presidente da empresa depois do senhor vai ser quem?

Entrevistado: Provavelmente vai ter um conselho pra decidir quem vai ser

Entrevistador: Tudo que a empresa for fazer será decidido através de reuniões agora ne?

Entrevistado: Toda manhã nos temos uma reunião, com a diretoria que somos em três, ai chama um gerente e alguma coisa e isso aquilo pra discutir alguma coisa que já está no computador, precisa ver de manhã, e eu começo a trabalhar muito cedo eu as seis horas, seis e quinze eu estou lá na empresa, e a gente em uma das empresa nossa está em recuperação judicial, e nos tamo acertando algumas coisas, vendendo isso, vendendo aquilo, mas isso está praticamente resolvido, e com isso nos distribuimos, mudamos pra um lugar, mudamos pro outro, fizemos outra fábrica em outra cidade, por outros motivos, e a gente está tocando as coisas, e uma coisa que vocês precisam saber, porque é um tema muito difícil(sucessão familiar)

Entrevistador: Muitas empresas falem por causa desse detalhe

Entrevistado: Quebram mesmo, e vou falar uma coisa pra você “SE DEPENDER DE FAMILIA E SUCESSÃO FAMILIAR SE NÃO TIVER ALGUEM DE FORA A EMPRESA TA FADADA A DESAPARECER” você pode ter certeza

Entrevistador: E quando a gente falou números tirados do IBGE, 90% das empresas não passam da segunda geração

Entrevistado: E tem uma coisa, nos já cometemos o erro de colocar gente na direção da empresa que não era pra aquilo lá, é um problema muito sério, nós estamos em recuperação justamente por isso dai

Entrevistador: Então essa pessoa não era da família, é isso?

Entrevistado: Não, não era, pra você ver o tamanho da dificuldade que é isso

Entrevistador: E pra resolver o problema de família da sua geração, como foi?

Entrevistado: Teve muito problema e ainda tem até hoje, teve uns que já morreram, tem uns que estão vivos, mas assim a gente teve uma sucessão mesmo, uma quebra, mas não teve outro jeito

Entrevistador: Ainda mais quando a família é grande ne

Entrevistado: “O CARA SE SENTE PROPRIETÁRIO E TEM QUE MANDAR”, mas não é assim, em 2000 situação difícil de mercado, tinha aquele grupo grande, foi ai que eu resolvi desmembrar toda as empresas “ EU VI QUE A EMRESA IRIA QUEBRAR” se ela ainda tivesse aquele tamanho todo, um monte de gente desnecessária, porque estava lá e nem sabia o que estava fazendo, então chamei um advogado nosso de são Paulo e falei, a princípio ele pensou foi pra outra sala conversar com outro advogado, e ele respondeu falando, nós vamos fazer mas você

é louco, essa foi a resposta do advogado, foi ai que nos desmembramos, nós tivemos empresas que, funcionou um tempo mas estava comendo o dinheiro das outras

Entrevistador: *Quantos funcionários a empresa possui atualmente?*

Entrevistado: *Temos um total de trezentos funcionários, “NA EPOCA ELA TEVE 1300 FUNCIONARIOS JÁ”*

ANEXO B – Representação de Texto

- Entrevista Empresa 2

Entrevista para Estudo de caso

Matéria: PTCC (Planejamento do Trabalho de Conclusão de curso)

ETEC Sylvio de Mattos Carvalho

Grupo: Andressa/ Marcos/ Natália/ Railene

Tema: Sucessão Familiar: os desafios da transição na gestão empresarial

Qual o significado do nome da empresa?

Sobrenome da família que fundou a Empresa 2.

Quantos Funcionários a empresa possui?

1500 funcionários, no qual cerca de 85% está alocado em Matão.

Qual a infraestrutura da empresa?

Possuímos uma fábrica de 256 mil metros quadrados localizada em Matão, no qual está concentrada a maior parte da nossa fábrica e do nosso administrativo; uma unidade em Taquaritinga, no qual concentramos a fabricação de mancais e temos uma nova unidade que será destinada para a fabricação da linha de pulverizadores Avola, lançado comercialmente em 2023, bem como para intensificar as inovações de produtos para o plantio direto.

Qual a história da Fundação da empresa?

A família Empresa 2 veio da Itália e fundou uma das principais fábricas de implementos agrícolas do Brasil. Uma história que mudou a indústria nacional. Tudo iniciou em 1925, quando os irmãos Narciso e Carillo Empresa 2 saíram da região do Vêneto, na Itália, e chegaram ao Brasil, em busca de melhores condições de trabalho, assim como milhares de imigrantes fizeram na mesma época.

Em seu novo país, adotaram a cidade de Matão, no interior de São Paulo, como sua nova morada, onde passaram a desenvolver um trabalho com ferramentas e construção de carroças, carroções e outros utensílios e implementos para lavoura.

Foi assim que surgiu a primeira versão da empresa, em 1928, a firma “Narciso Empresa 2 & Irmãos”. O patriarca da família, Pietro Empresa 2, casado com Richiela,

acabou vindo para o Brasil em 1930 com seus filhos, irmãos de Narciso e Carillo: Adolfo, Serafim, Maria e Pedro, conhecido carinhosamente como Tio Pierim.

Nos anos seguintes, com o início da mecanização da lavoura a empresa começou a fabricar produtos para suprir esse mercado cada vez mais crescente.

Em 1952, a família fabricou o primeiro disco para arados e grades nacional. O pioneirismo quebrou a dependência dos produtos importados e contribuiu para o desenvolvimento da agricultura no país. Os discos Empresa 2 passaram a ser cotados entre os melhores produtos oferecidos no mercado. A inovação incentivou a prática de novos métodos e técnicas de produção.

No ano de 1962, a empresa passou a ser conhecida como “BIA- Empresa 2 Implementos Agrícolas S/A”, nome que permaneceu durante muitos anos. Em 1976 foram inauguradas as modernas instalações da empresa na Avenida Baldan, em Matão, que se tornaram um marco na cidade.

Na década de 1980, com o despertar da tecnologia e a chegada dos computadores, que transformaram o mundo e a relação do homem com o trabalho, a metalúrgica embarcou no processo de evolução e modernizou totalmente seu parque industrial, para atender à crescente demanda nacional e internacional. Para atingir seus objetivos, a empresa construiu uma moderna Fundação, que resultou no crescimento da linha de produção, ao mesmo tempo em que manteve a qualidade de seus produtos.

Hoje a Empresa 2 conta com um parque industrial moderno, com 256 mil metros quadrados, dos quais 65 mil de área construída. 1500 funcionários. Exportações para 80 países.

Noventa e cinco anos separam essas duas instalações da mesma empresa, a Empresa 2, fabricante de implementos agrícolas com sede em Matão, no interior paulista, a pouco mais de 300 quilômetros da capital.

- Qual a Missão, Visão e Valores da empresa?

Nossa vocação

Desenvolver soluções inovadoras para a agricultura, que garantam a manutenção da vida.

A Empresa 2 carrega em sua história, desde 1928, muitos anos de parceria com o agro, porque acredita no poder da ajuda mútua e no fortalecimento de um grupo que aspira o mesmo futuro e resultados. É desse companheirismo que se criam laços fortes enraizados no solo de quem vive o campo diariamente, firmados por essa paixão em comum: a arte de cultivar a terra. Agricultura está muito além das máquinas, é sobre descomplicar processos, desenvolver soluções inovadoras e que sejam,

acima de tudo, responsáveis por proteger todo o ecossistema envolvido, ou seja, ambientalmente corretas e socialmente mais justas.

Legado

Contribuir para que as atuais e futuras gerações de agricultores continuem a alimentar o mundo e a preservar as riquezas do planeta.

A agricultura está em constante transformação de ordem econômica, cultural, social, tecnológica, ambiental e mercadológica que impactam o mundo. Por isso, é preciso inteligência e estratégia para chegarmos a um futuro em que possamos viver de forma mais próspera e saudável, atendendo à elevação do consumo de alimentos, fibras e energia que acompanham a longevidade humana. Temos um cuidado genuíno que começa na terra e se estende para todos que lidam com ela, na certeza de que esse zelo se perpetue, preservando vidas e nossas riquezas naturais, por meio de produções cada dia com mais qualidade, custos otimizados e riscos mitigados. O futuro da agricultura é, mais do que o de qualquer outro segmento, conectado com o agora e nossos recursos que sempre serão finitos.

Cumprimos, então, o papel de disseminar essa consciência para toda a sociedade, porque acreditamos sim, neste futuro fértil e promissor em qualquer contexto e a qualquer tempo.

Valores

Confiança: Compromisso e transparência nas relações humanas e socioambientais.

Empatia: Consciência e absorção das necessidades reais dos clientes, colaboradores, parceiros e acionistas.

Inovação: Estimular novas ideias para evoluir com excelência.

Entusiasmo: Amor pelo que fazemos.

Resiliência: Adaptação e flexibilidade diante de situações desafiadoras.

Resultado: Foco e eficiência em tudo o que nos propomos a realizar.

Quais os principais concorrentes da empresa?

Preparo de Solo: Marchesan, Piccin e InRoda

Pulverização: Jacto, Kuhn e Stara

Plantio: Marchesan, Jumil, John Deere, VenceTudo e Plant Center

Quais os pontos fracos?

Sindicato, não tem uma agenda razoável.

Quais os pontos fortes?

Novo portfólio de produtos, planejamento estratégico visando o futuro, linhas de crédito diferenciadas, reputação e tradição dos 95 anos da Empresa 2, qualidade, mão de obra qualificada.

Principais oportunidades.

Ações de sustentabilidade - agenda ESG, estar atento às inovações e tendências de mercado, reposição de peças

Principais ameaças.

Cenário socioeconômico e natural

Seca onde não deveria ter

Quais formas de motivação dos colaboradores?

Possuímos uma área de Gente, Gestão e Sustentabilidade com todos os subsistemas de RH devidamente estruturados. Nossos candidatos se inscrevem em nossas vagas através de um recrutamento digital via Gupy e proporcionamos um R&S humanizado, no qual compartilhamos o que a Empresa 2 espera para essa posição e também conhecemos os candidatos como pessoas e profissionais, para que eles se sintam acolhidos e motivados a aceitar nossos desafios, com transparência e respeito.

O senso de pertencimento é colocado em prática em todas as nossas ações. Desde o momento da integração, o colaborador Empresa 2 é preparado com nossa vocação, legado, nossos valores e recebe um kit para que ele se sinta pertencente a nossa empresa, além de poder dividir com a sua família. Possuímos um calendário anual de endomarketing para promover ações em prol da saúde, bem-estar, segurança e reconhecer todas as áreas que trabalham para a Empresa 2. Além de ações já previstas no calendário de GGS, o aniversariante do dia ganha um presente super especial, que é uma garrafa de água personalizada Empresa 2, entregue em mãos pelos nossos Business Partners.

A comunicação em diversos canais é de extrema importância para manter o senso de pertencimento e dar uma visão macro dos nossos projetos e do que planejamos para o futuro. Além de utilizarmos canais de comunicação comuns como Whatsapp, e-mail, painéis, TV corporativa, reuniões de bom dia ou Teams, paramos a nossa fábrica trimestralmente para o que chamamos de Conecta, um momento de conexão mesmo com todos os nossos colaboradores para falar onde estamos e para onde queremos chegar.

Possuímos uma grande estrutura de cargos e salários, o colaborador que inicia conosco já possui uma visão de plano de carreira. Todos os cargos são devidamente criados com um salário compatível com o que o mercado oferece e anualmente, após a avaliação de desempenho, todos têm uma progressão salarial. Todas as promoções também são realizadas após avaliação de PDI, comparação salarial dos integrantes do time para que tenhamos equiparação salarial e validação da área de GGS.

A Empresa 2 é totalmente acessível, independente de gênero, raça, idade, habilidade e posição. Somos bem fortes na contratação de PCDs e no oferecimento de um ambiente e uma estrutura que atenda às necessidades das nossas pessoas. O ramo do agro tem se demonstrado forte na contratação e espaço para as mulheres e nós não somos diferentes. Contratamos e damos preferência para as mulheres, seja em linha de produção ou cargos administrativos, além de promover um espaço diverso em prol da comunidade LGBTQIA+, no qual damos todo o suporte necessário. Todos esses projetos e essa conscientização de diversidade iniciou-se com a implantação do nosso Código de Conduta Ética.

Possuímos uma estrutura de BP (Business Partners) ou parceiros do negócio, que são coordenadores de Gente, Gestão e Sustentabilidade que atendem as áreas internas, entendendo as necessidades de cada área e proporcionando equidade, transparência, comunicação e dando o suporte necessário para que as lideranças estejam capacitadas para proporcionar um ambiente acolhedor e que desenvolve pessoas.

Acreditamos que todos têm um papel extremamente importante na Empresa 2 e nosso recrutamento é direcionado inicialmente para as áreas internas, oferecendo a oportunidade de as pessoas buscarem uma carreira em outras áreas. Entendemos também que o treinamento e desenvolvimento deve acontecer independente do cargo, área ou turno e de maneira contínua. Possuímos uma agenda de capacitação anual, atendendo as necessidades das nossas certificadoras e do nosso próprio time. A Empresa 2 é uma empresa que se preocupa com o desenvolvimento dos colaboradores e proporciona diversos eventos, workshops, treinamentos e outros cursos para evolução dentro do próprio cargo ou área, manutenção de conhecimento e trilha de carreira.

Além de sermos uma empresa reconhecida pela qualidade nos nossos produtos, garantimos que nossos funcionários tenham um local de trabalho que promova saúde e segurança. Em nossa área SHE, temos um projeto de ergonomia com profissionais que fazem a avaliação ergonômica e verificam se os postos de trabalho atendem e promovem um ambiente saudável para nossos colaboradores.

Em nossa agenda de ESG, temos diversos projetos sociais envolvendo os nossos colaboradores e comunidade. O que promove um clima e conexão entre as nossas pessoas.

Ao longo dos anos, sempre aplicamos pesquisas de clima e buscamos entender quais ações ou mudanças dentro da Empresa 2 são importantes para promover um ambiente favorável. Dentro das ações, criamos uma estrutura de descompressão: uma estrutura de 4.800m² totalmente acessível, com espaço de descanso, área de jogos, além de ser um espaço integrado ao nosso restaurante, para que nossos colaboradores possam ter um ambiente descontraído no horário de almoço.

A Empresa 2 é feita de pessoas para pessoas, isso é o que nos torna única.

Fale sobre a transição de liderança.

A partir da implantação de um RH mais digital, nossos líderes têm acesso a todas as informações dos liderados, como turnover, absenteísmo, dados que são bases para realizar movimentações e avaliação de desempenho. Integrado a isso, temos o nosso Conecta EAD, uma plataforma de treinamento que possui conteúdos sobre nossos produtos, processos e a nossa vocação. São conteúdos base para o desenvolvimento e formação do nosso time.

Dificuldades e desafios de uma gestão familiar.

Não temos mais uma gestão familiar para evitar conflitos de interesse.

ANEXO C – Representação de Texto

- Entrevista Empresa 4

Entrevista para Estudo de caso

Matéria: PTCC (Planejamento do Trabalho de Conclusão de curso)

ETEC Sylvio de Mattos Carvalho

Grupo: Andressa/ Marcos/ Natália/ Railene

Tema: Sucessão Familiar: os desafios da transição na gestão empresarial

1. *Qual o significado do nome da empresa?*

2. *Quantos Funcionários a empresa possui?*

R: 900 diretos, 300 indiretos.

3. *Qual a infraestrutura da empresa?*

R: Temos um parque industrial de aproximadamente 300 mil m², sendo 28 mil m² de área construída.

4. *Qual a historia da Fundação da empresa?*

R: A Empresa 4 Alimentos nasceu no centro da maior região produtora de goiaba do Brasil, no município de Matão (SP), mais precisamente no distrito de São Lourenço do Turvo, em 1990. Com um parque industrial de aproximadamente 300 mil m², sendo 28 mil m² de área construída, a empresa gera mais de 1,3 mil empregos diretos e 5 mil indiretos. Atualmente, a Empresa 4 Alimentos é uma das principais indústrias de alimentos do Brasil, líder no segmento de doces (goiabadas) e vice no segmento de atomatados em stand-up.

O Brasil de 1990 enfrentava uma das piores crises da história. A Empresa 4 foi fundada em um período de recessão, caracterizado pelo fechamento de grandes empresas e o aumento do desemprego. O episódio ao que Antônio se refere foi uma das primeiras medidas econômicas do Governo Collor, que confiscou o dinheiro depositado em bancos por pessoas físicas e jurídicas.

Para driblar a crise e se estabelecer, Tadiotti, que é sócio fundador da empresa apostou no relacionamento que construído durante os 15 anos na outra empresa.

Em dois anos a Empresa 4 ficou autossustentável e teve um crescimento fantástico, com grande expressão nacional

5. *Qual a Missão, Visão e Valores da empresa?*

R: Missão: Desenvolver, produzir e comercializar produtos de alta qualidade, oferecendo aos clientes e consumidores alimentos seguros em conformidade com as mais rigorosas normas de processo de fabricação;

Visão: Ser uma empresa reconhecida e valorizada no mercado nacional e internacional. Buscar a excelência e estar entre as melhores e maiores empresas do ramo alimentício, a fim de atender aos clientes e consumidores com uma ampla linha de produtos.

Valores: • Princípios Éticos: Trabalhar com respeito e ética com seus clientes e fornecedores, sempre buscando formas de negociações que atendam ambos, preservando a parceria comercial.

• Competência: Atuar com competência e estratégia nos negócios, com processos definidos para assegurar a longevidade da empresa.

• Trabalho em equipe: Valorizar o trabalho em equipe para obter a força e energia necessária para atingir as metas traçadas em um ambiente saudável e harmonioso.

6. *Quais os pontos fortes?*

R: Nosso ponto forte é a completa satisfação de nossos clientes, consumidores e colaboradores, fornecendo produtos de excelente qualidade e preços competitivos.

7. *Quais os principais concorrentes da empresa?*

R: Heinz, Quero, Oderich, Bonduelle, Olé, Pomarola.

8. *Quais os pontos fracos?*

R:

9. *Principais oportunidades.*

R: Inovação nos diversos segmentos que o grupo atual

10. *Principais ameaças.*

R: Somos suscetíveis a variações climáticas, por conta das lavouras.

11. *Quais formas de motivação dos colaboradores?*

12. *Fale sobre a transição de lideança.*

13. *Dificuldades e desafios de uma gestão familiar.*

Diário de Bordo

Habilitação Profissional: Técnico em Administração

**Título: Sucessão Familiar: Os desafios na
transição da gestão empresarial na agroindústria
na cidade de Matão**

**Autores: Andressa de Castro
Marcos Adriano Savi
Natália Cristina do Nascimento
Railene Martins de Freitas**

**Orientador: Claudia Dias Aragon Francischini e
João Paulo Pereira**

Ano da apresentação: 2023

Data: 31/07/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Apresentação dos professores

Avaliação diagnóstica e feedback

Apresentação na frente da sala dos pontos positivos de cada aula dos semestres.

Fontes consultadas:

Discussão entre o grupo dos pontos positivos de cada matéria dos semestres anteriores e atual.

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 07/08/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Apresentação das competências, habilidades e bases tecnológicas

Apresentação estruturada do TCC

Formação dos novos grupos

Delimitação Tema

Fontes consultadas:

Atividade realizada em grupo em sala de aula.

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 14/08/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Apresentação "boneco" TCC

Apresentação "boneco" Diário de bordo

Apresentação "boneco" Slide

Apresentação Livros e Manuais

Fontes consultadas:

Slides e arquivos de PDF das aulas.

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Data: 21/08/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Fomos até laboratório, foi passado alguns vídeos curtos de como iniciar o TCC; como delimitar o Tema do TCC; como fazer fichamento.

Fontes consultadas: Slides enviados pela professora Claudia.

<https://buscaintegrada.ufri.br/Record/aleph-UFR01-000647433>

<https://grupalfa.uff.br/wp-content/uploads/sites/531/2021/10/Curriculo-Emancipatorio-e-Multiculturalismo.pdf>

<https://www.scielo.br/ij/rae/a/NZKd4SnnbQhW48T3kH3dSKy/> .

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 28/08/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Neste dia tivemos avaliação da matéria DTCC.

Fontes consultadas:

Slides e arquivos de PDF das aulas enviados no grupo pela professora Claudia.

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro Assinatura:

Marcos Adriano Savi Assinatura:

Railene Martins de Freitas Assinatura:

Data: 04/09/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Fichamento;

Literatura e fontes de pesquisa;

Elaboração de Instrumentos de Pesquisa;

Organização do Diário de Bordo;

Fontes consultadas:

Slides e arquivos de PDF enviados pela professora Claudia nos grupos de WhatsApp do TCC.

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Data: 11/09/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Fichamento;

Literatura e fontes de pesquisa;

Elaboração de Instrumentos de Pesquisa;

Fontes consultadas: <https://www.youtube.com/watch?v=Qy2gsNNkSiE>

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresendedores.f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>

<https://pq.law/carlos-portugal-gouvea-comenta-sucessao-familiar-nas-empresas-para-a-cnn/>

<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/002f54d7-aca9-43ca-941c-6390f0b665cd/content>

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 15/09/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Fichamento;

Literatura e fontes de pesquisa;

Elaboração de Instrumentos de Pesquisa;

Fontes consultadas:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-deempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Data: 18/09/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Fichamento;

Literatura e fontes de pesquisa;

Elaboração de Instrumentos de Pesquisa;

Fontes consultadas:

<https://www.otempo.com.br/economia/sucessao-familiar-e-bem-sucedida-apenas-em-24-das-empresas-veja-exemplos-1.2674542>

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 25/09/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Fichamento;

Literatura e fontes de pesquisa;

Elaboração de Instrumentos de Pesquisa;

Coleta de Dados / Aplicação de Pesquisa;

Organização do Trabalho e Redação do Texto;

Fontes consultadas:

Livro: Sucessão na Empresa Familiar – José Ferreira de Macedo

<https://static.scielo.org/scielobooks/d4swh/pdf/martins-9788539302437.pdf>

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 02/10/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Provão;

Fontes consultadas:

Não houve pesquisa nessa data em razão do Provão Bimestral

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 09/10/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Literatura e fontes de pesquisa;
Coleta de Dados / Aplicação de Pesquisa;
Análise de dados coletados / Entrevistas;
Organização do Trabalho e Redação do Texto;
Descrição dos Resultados;

Fontes consultadas:

Livro: Sucessão na Empresa Familiar – José Ferreira de Macedo

<https://www.fastassessoria.com.br/blog/sou-a-segunda-geracao-de-uma-empresa-familiar-e-agora>

<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n22p30>

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Data: 16/10/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Organização do Trabalho e Redação do Texto;
Descrição dos Resultados;

Fontes consultadas:

Livro: Sucessão na Empresa Familiar – José Ferreira de Macedo

<https://www.scielo.br/j/rac/a/hsGg3X7TPWTz6kMzGJV3Zym/?format=pdf&lang=pt>

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Data: 23/10/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Organização do Trabalho e Redação do Texto;
Descrição dos Resultados;

Fontes consultadas:

Material enviado por cada integrante para organizar o Boneco;

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Data: 25/10/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Organização do Trabalho e Redação do Texto;
Descrição dos Resultados;

Fontes consultadas:

Material enviado por cada integrante para organizar o Boneco;

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 06/11/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Organização do Trabalho e Redação do Texto;
Descrição dos Resultados;

Fontes consultadas:

Material enviado por cada integrante para organizar o Boneco;

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura:

Data: 13/11/2023

Assunto: Sucessão Familiar: Os desafios na transição da gestão empresarial na agroindústria na cidade de Matão

Descrição das atividades desenvolvidas nesse dia:

Pré-apresentação do TCC para a turma da sala e professores Claudia e Joao Paulo.

Fontes consultadas:

Boneco TCC;

Slides de Apresentação;

Nome dos alunos presentes neste dia:

Andressa de Castro

Assinatura:

Marcos Adriano Savi

Assinatura:

Natália Cristina do Nascimento

Assinatura:

Railene Martins de Freitas

Assinatura: