

# A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO PROCESSO DE SUCESSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR<sup>1</sup>

LAGUNDE, Veronica Boff<sup>2</sup>; TRETER, Jaciara<sup>3</sup>.

**Resumo:** A duração de uma empresa, seja de qual porte ou ramo de atividade, depende de vários fatores, dentre eles pode-se considerar a importância que esta organização dá para a contabilidade e o processo de sucessão, sobretudo em empresas familiares. A pesquisa teve como objetivo geral evidenciar o papel da contabilidade no processo de sucessão familiar do Linke Supermercados, caracterizando o papel da contabilidade na sua gestão, identificando o perfil de gestão de cada geração de proprietários e descrevendo os desafios do processo sucessório da empresa. A pesquisa se classifica como qualitativa, descritiva, estudo de caso com coleta de dados através de entrevista semiestruturadas. Observou-se que a empresa enxerga a contabilidade como uma ferramenta importante, principalmente no momento em que a empresa vive. Conheceu-se um pouco de cada um dos gestores, identificando o perfil de cada um. Quanto ao processo de sucessão, a empresa ainda tem forte resistência da primeira geração para segunda, demonstrando que este processo ainda não está bem definido.

**Palavras-chave:** Grupo Linke; Empresa Familiar; Contabilidade.

**Abstract:** The continuity of a company, whatever its size or line of business, depends on several factors, including the importance that this organization gives to accounting and the succession process, especially in family companies. This study has aimed to highlight the role of accounting in the family succession process of Linke Supermercados and, as specific objectives, to characterize accounting participation in the management of Linke supermarkets, identify the management profile of each generation of family business owners and also describe the challenges of the succession process of the company. The methodology used was the semi-structured interview method, and as a result it was noticed that the company perceives the accounting as an important tool, especially at the actual moment the company is in. It was also possible to identify the profile of each manager, and as for the succession process, the company still has some resistance from the first generation to the second.

**Keywords:** *Linke Group; Family company; Accounting*

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade de Cruz Alta, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

<sup>2</sup> Acadêmico (a) do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ – email: veronicaboffvb14@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do curso de Ciências Contábeis da UNICRUZ, bacharel em Ciências Sociais e Jurídicas e em Ciências Contábeis – UFSM e mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania – UNIJUÍ. Email: jtreter@unicruz.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Para que a economia de um país funcione de forma de positiva é necessário que as empresas, sejam elas micro, pequenas ou de grande porte, encontrem maneiras para obter resultados favoráveis, gerando assim maiores oportunidades de emprego e renda para as comunidades onde estiverem inseridas.

Neste sentido, um tipo de organização que se destaca é empresa familiar. Boa parte das empresas no Brasil tem em sua administração um ou mais membros de uma mesma família. Na grande maioria, essas organizações nascem de um sonho ou uma necessidade de uma determinada população.

No Brasil, segundo o Jornal da Universidade de São Paulo (USP 2018), cerca de 90% das empresas brasileiras tem sua administração familiar. Este tipo de organização pode tornar-se cada vez mais eficiente, pois tem uma abertura maior na tomada de decisão e uma capacidade de investir capital próprio, principalmente na fase inicial.

Apesar de essas empresas terem grande destaque, muitas vezes passam por um grande desafio, e o sonho acaba virando um pesadelo na hora de realizar a sucessão, ou seja, saber a hora de passar o controle de uma geração para outra. Existem conflitos de ideias e ainda a geração mais velha pode não sentir segurança que a próxima geração terá capacidade de continuar com o negócio.

Por outro lado, em alguns casos a sucessão é favorável, a relação entre as gerações é clara e objetiva. Sendo assim, os veteranos, ao passar para próxima geração, tem a sensação de dever cumprido e a certeza que aquilo que foi construído terá continuidade, gerando maior lucratividade e trazendo mais inovações.

A contabilidade desempenha papel de grande importância dentro das empresas. Os dados fornecidos por este setor dão ao gestor maior segurança na hora de definir os rumos que empresa poderá seguir, e no caso de uma empresa familiar, demonstrando os resultados que uma geração obteve para a próxima geração.

Na cidade de Cruz Alta, a economia gira em torno da agricultura e do agronegócio, e boa parte das empresas locais são constituídas ou controladas por famílias. Como exemplo tem-se rede de supermercados, farmácias, sorveterias, hotéis e restaurantes. Estas organizações geram empregos diretos e indiretos e trazem cada vez mais investidores para cidade.

Uma empresa em especial tem grande destaque, iniciou seus negócios com venda de bananas, passando para uma pequena fruteira, posteriormente passando a ser mercado, e hoje Irmãos Linke e Cia Ltda, conhecida como Linke Supermercados é umas maiores empresas da

cidade. E isso tudo começou com os pais, que passaram para os filhos e futuramente esta empresa terá os netos no controle.

O presente trabalho tem o intuito de caracterizar o funcionamento da empresa e entender o papel da contabilidade no processo de sucessão familiar desta organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A importância da Contabilidade na gestão das empresas**

Para que uma organização obtenha sucesso é necessário que a contabilidade funcione de forma clara, possibilitando assim que as informações sejam as melhores, facilitando a tomada de decisão. Padoveze (2010, p. 03), define que a “contabilidade como um sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade”, ou seja, este setor detém as informações necessárias e as controla para que se dê continuidade da organização.

Teixeira, Santos e Nossa, (2011), descrevem a contabilidade como um processo que ajuda identificar, mensurar, reportar, e analisar as informações sobre os eventos para os gestores. O que facilita a coordenação e a motivação das diversas atividades realizadas dentro da organização.

Ainda segundo Teixeira, Santos e Nossa (2011), para que uma empresa tenha êxito financeiro é preciso passar por mudanças constantes em sua estrutura, sendo assim, a contabilidade também necessita se inovar para poder ser uma ferramenta importante das organizações.

A contabilidade encontra-se presente bem antes de se abrir uma empresa. Este setor se faz importante desde a legalização de uma organização, na formação do capital social, bem como, na compra de mercadorias e também nas questões burocráticas do dia a dia (RIBEIRO, 2017).

Vê-se que a contabilidade tem papel importante dentro das organizações, pois a partir das informações que ela fornece, uma empresa familiar, por exemplo, poderá passar com maior segurança seus dados financeiros e estratégicos para a próxima geração e assim possibilitar o melhor caminho para esta organização seguir (SBISSA, TESTON, 2018).

Segundo Sbissa e Teston (2018), uma das grandes dificuldades das empresas principalmente, empresas familiares é saber diferenciar o que pertence para empresa e o que é pessoal. Os autores acreditam ainda que a contabilidade vem para facilitar o processo de divisão de lucros.

Para finalizar, a contabilidade se faz importante para as organizações sejam elas de administração familiar ou não. Seus dados possibilitam um melhor entendimento do funcionamento financeiro das organizações e assim auxiliam na tomada de decisão. Dentro de uma empresa familiar, ela se faz imprescindível pois suas informações serão passadas de uma geração para outra o que possibilitará que a próxima geração tenha melhores resultados se baseando em uma história contada pela contabilidade ao longo dos anos, acerca da evolução do patrimônio.

## **2.2 Empresas Familiares**

Uma das características mais marcantes quando se fala de empresas é que elas surgem de uma ideia, de uma necessidade, de um sonho ou desejo. Um vínculo emocional de um ente de uma determinada família e isso acaba trazendo os demais familiares para dentro da organização. Neste capítulo, pode-se analisar que grandes estudiosos sobre o assunto de empresas familiares concentram-se na década de 2000.

Para, Gersink (2006), empresas familiares tem grande importância na sociedade e na economia, tem grande influência na geração de empregos. No Brasil mais de 80% das empresas legalmente constituídas podem ser classificadas como empresa familiar.

Empresa familiar difere-se de outros tipos de organização, principalmente pelo fato de haver em si, de forma intrínseca, a expectativa de perpetuidade, nutrida não somente no ambiente empresarial, mas também no seio familiar (FLORES Jr, GRISCI, 2011).

Acredita-se que o sistema familiar se baseia nas emoções e seus membros estão vinculados entre si por laços afetivos (pais, filhos, genros, noras e netos), ou seja, o fundador toma decisão no âmbito empresarial, mas pensando no âmbito familiar (Oliveira, Da Silva, 2011). Não vou corrigir formatação, depois você tem que revisar espaçamento, letras maiúsculas e minúsculas, etc.

Ainda segundo, Oliveira, Da Silva (2011 p.30) a definição de empresa familiar é a seguinte:

Aquela que o controle e todos os postos de trabalhos são ocupados por pessoas da mesma família, quando a família exerce efetivamente a gestão da empresa, empresas em que a maioria das ações ou cotas e de propriedade da família, empresas em que a família detém a propriedade, mas a gestão é desempenhada por profissionais do mercado.

Flores Jr e Grisci (2011 p.326) acreditam que uma empresa familiar sobrevive mais tempo “negócios de cunho familiar tendem a buscar sua sobrevivência ao longo do tempo de

forma mais aguerrida do que os próprios resultados financeiros ou tangíveis de curto prazo, principalmente porque carregam dentro de si, o que se denomina sonho do fundador”.

Albuquerque (2012 p. 177) acrescenta que empresas familiares são importantes para a economia de um país, segundo ela: “as empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais”.

Segundo Carmo (2017 p. 2) “a importância de ser uma empresa familiar é aproveitada na missão, na visão e nos valores da empresa, que se destacam essa referência e o valor que a empresa dá à família”, isso acontece partindo do ponto que muitas famílias são reconhecidas pelo seu trabalho dentro das organizações.

Ainda segundo Carmo (2017), em empresas familiares o poder é centralizado no presidente da organização, e que com o passar do tempo esse poder vai sendo passado aos poucos ao seu sucessor. Muitas vezes, dentro dessas organizações, seus sucessores recebem poder decisório de forma gradual e assim quando chega a hora de assumir um cargo maior essa pessoa já está apta a tomar a melhor decisão e também já tem o respeito de sua equipe de trabalho.

Por fim, empresas familiares tem grande influência na economia de um país, são grandes geradoras de emprego e renda. Pode-se dizer que se difere de outros tipos de empresa por vários fatores, dentre eles pode-se destacar que essas precisam separar o lado emocional do lado empresarial (OLIVEIRA; DA SILVA, 2011).

Uma das grandes das grandes dificuldades que essas organizações sofrem é com o processo sucessório. Esse processo pode ser encarado de duas formas, positivamente ou negativamente. Isso dependerá de como a próxima geração encarará a continuidade do negócio.

### **2.3 Processos Sucessórios**

Empresas familiares sofrem alguns problemas, um desses problemas é saber lidar com o processo sucessório. Este processo, muitas vezes, se torna embaraçoso e em alguns casos a família não consegue continuar com o negócio por conflito de ideias de uma geração para outra.

Segundo Davis e Tagiuri (1989 apud Flores Jr; Grisci, 2011), a relação entre pais e filhos dentro do universo da empresa familiar depende do estágio de vida deles, do momento em que eles estão vivenciando existe a tendência de melhor ou pior relação entre pais e filhos.

Estudos apontam que no Brasil apenas 30% do comando das empresas familiares nacionais passam da primeira para segunda e apenas 5% chegam a terceira geração. Isso ocorre

pelo fato das empresas não compreenderem ou não saberem como lidar com o processo familiar (OLIVEIRA, 2006).

Flores Jr e Grisci (2011) destacam que o sucesso de uma empresa depende muito de como esta enfrenta o processo sucessório, como essas organizações lidam com fatores emocionais, com as mudanças diretivas e operacionais. Sendo assim, muitas organizações não conseguem passar de uma geração para outra.

Muitas vezes o fundador se pergunta: “será que meu sucessor está apto para administrar a empresa? ”. Esse questionamento é válido, pois o fundador necessita de mais tempo para cuidar de vida pessoal e ao mesmo tempo não tem segurança que seus sucessores terão capacidade seguir com o seu trabalho (SBISSA; TESTON, 2018).

O processo sucessório precisa iniciar cedo, pois desta forma a próxima geração já estará ciente de suas responsabilidades e assim não será pega de surpresa. Pensando-se desta forma, Oliveira e Silva (2011 p. 31) destacam: “não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta, mas um processo movido por circunstâncias do momento, ou fruto de planejamento sistemático, que começa muito cedo”.

Segundo Flores Jr e Grisci (2011), a passagem de bastão irá acontecer mais cedo ou mais tarde, dependendo do momento de vida dos envolvidos. Para que se tenha sucesso nesse processo, em longo prazo é necessário tratar como um fator determinante. Só assim será possível ter segurança de que os sucessores irão ter êxito na tomada de decisão e assim dar continuidade ao negócio.

Pode-se destacar também como uma das causas de conflitos de ideias de uma geração para outra, está interligado em como saber lidar com a entrada da nova geração na área administrativa. Carmo (2017) destaca que a geração mais nova caracteriza-se pela influência de variadas tecnologias, a utilização de todas ao mesmo tempo e a necessidade de atualização, enquanto a geração de veteranos precisa se acostumar com essas características e também com a ideia de dividir a gestão.

É notório que independente de qual seja o tamanho de uma organização, sendo esse familiar, passa por várias dificuldades e muitas destas estão ligadas ao processo sucessório, neste sentido Oliveira e Da Silva (2011 p. 32) destacam:

São numerosas as dificuldades geradas pela transição e diversas as forças que incidem sobre a sucessão. Existem várias opções e cada opção tem um conjunto próprio de vantagens e desvantagens. Isso dependerá da disponibilidade ou não de possíveis sucessores da família, o tamanho da empresa, a divisão do poder entre membros da família, bem como familiares dispostos a assumir a gestão da empresa.

Pode-se analisar que o processo de sucessão é muitas vezes encarado como um dilema, e as empresas na maioria das vezes não sabem como lidar com este processo. O que ocorre, na maioria destas organizações, é falta de preparo da próxima geração, bem como a insegurança do fundador e a falta de disponibilidade dos familiares para continuar a gerir o negócio.

Pensando no lado positivo do processo de sucessão, se as gerações conseguem trabalhar juntas, isso pode facilitar o ambiente de trabalho e na hora que a próxima geração assumir suas responsabilidades, será feito com maior tranquilidade. Carmo (2017) pontua uma importante observação, pois se um pai abre uma empresa e seus filhos os acompanham isso representa um ponto positivo para a continuidade do negócio. Com isso, passa uma maior segurança para a próxima geração, possibilitando a continuidade da empresa.

O processo sucessório de uma empresa familiar é um fator importante para a busca de bons resultados. Esse processo deve ser encarado com bastante cautela e planejamento, somente assim as gerações futuras terão coragem de continuar a organização. Vê-se que alguns autores acreditam que para o processo sucessório ter sucesso necessitam que os pais tenham um bom relacionamento com seus filhos e incentivem os filhos para que sigam seus passos.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, buscando responder à questão proposta que é evidenciar a importância da contabilidade no processo sucessório de uma empresa familiar.

Pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com nível de realidade que não pode ser quantitativo. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo nas relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis (MINAYO, 2002, p. 22).

Quanto aos seus objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca através da história do Linke Supermercados, descrever os fatos mais marcantes segundo os proprietários ressaltando a importância da contabilidade e como esses lidam com o processo sucessório.

Para Gil (2002 p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois tem como base o que se tem na literatura, buscando maior

conhecimento para pesquisa, dando embasamento através de outras pesquisas para identificar o perfil de gestão de cada geração de proprietários da empresa.

Neste sentido Gil (2010 p. 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fonte bibliográficas.

Ainda quanto aos seus procedimentos técnicos pode-se dizer que se trata de um estudo de caso, sendo desta forma, uma pesquisa que foi realizada somente em um supermercado de Cruz Alta. Este com razão social Irmãos Linke e Cia Ltda, conhecida como Linke Supermercados pela sua importância na cidade e região, escolhido pelo critério de acessibilidade. Salienta-se que neste tipo de estudo, os resultados não se estendem a outros tipos de organizações, dado o caráter específico do estudo de caso.

Gil (2010), segura que o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A ideia principal desta pesquisa consiste em descobrir se a contabilidade teve ou tem grande importância dentro de uma empresa familiar e quanto isso influencia no processo de sucessão. Para isso foi necessário entrevistar seus proprietários e também seus sucessores.

Inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada com os diretores proprietários da empresa Linke Supermercados para buscar a história da contabilidade e também saber suas opiniões sobre processo sucessório. Logo após, foi feita uma entrevista com os filhos desses proprietários futuros sucessores para também saber qual a opinião desses quanto ao mesmo assunto.

Através da observação se obteve importantes descobertas por meio dos fatos relatados pelos entrevistados que demonstraram a história da contabilidade dentro da organização, para assim entender qual sua influência no crescimento da empresa.

Com a elaboração da entrevista e observação buscou-se responder tanto o objetivo geral e também os específicos. Procurando-se através da análise de conteúdo resolver estas questões e assim obter sucesso na sua conclusão.

Com base nas informações obtidas a partir das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo, que trouxe maior clareza para o pesquisador que teve a possibilidade de dizer como a empresa retrata o papel da contabilidade, qual o perfil dos gestores, e quais são os desafios que a empresa enfrenta com o processo sucessório.



Por fim, diante desta metodologia apresentada procurou-se ter um melhor resultado para esta pesquisa, buscando maior entendimento tanto sobre empresas familiares, processo sucessório e também qual o perfil de cada gestor da empresa Linke Supermercados. Bem como, quais são os seus pensamentos e ações para que a empresa obtenha êxito no seu ramo de negócio.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa foi realizada na empresa Linke Supermercados e teve como objetivo principal caracterizar a história da contabilidade dentro da empresa, através de entrevistas com seus sócios proprietários, assim se pode buscar um melhor entendimento de como tudo começou e quais são as perspectivas para o futuro da organização.

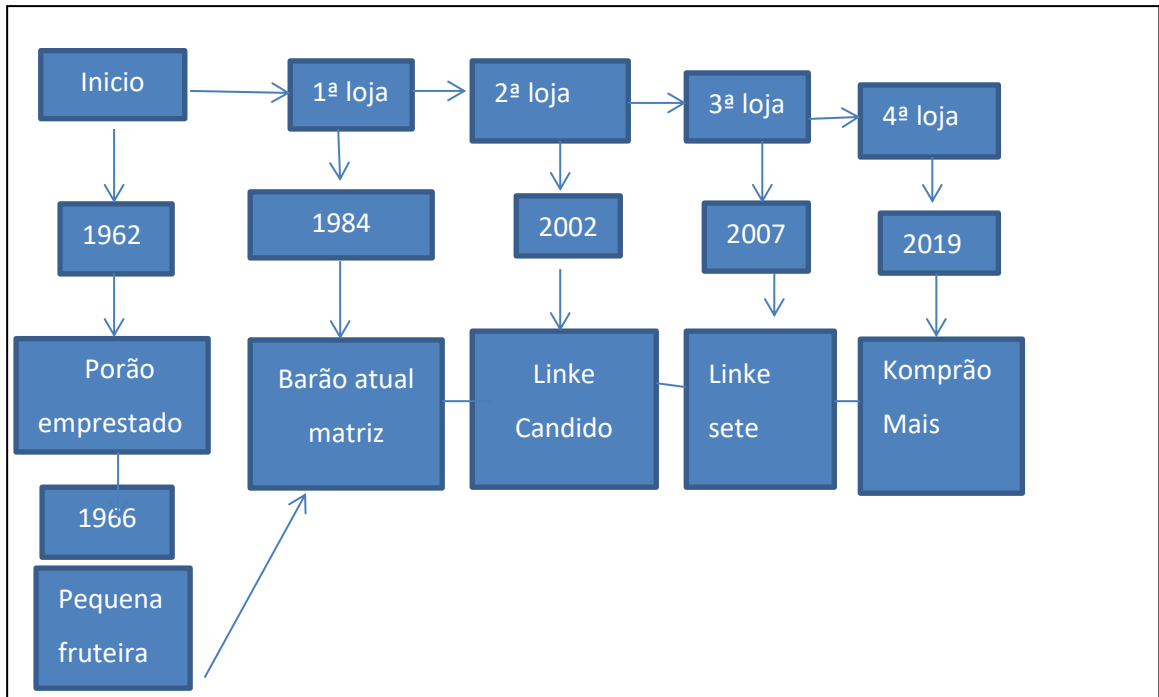
### **4.1 Como Tudo Começou**

A história da empresa começa com um pequeno comércio de bananas em um porão, cedido pelos vizinhos. Com o passar dos anos a matriarca da família quis abrir uma pequena fruteira em diagonal ao endereço onde hoje se localiza a matriz. Algum tempo depois, os pais se mudaram para outra cidade, deixando no controle Darci, Walmir e Wanderlei com a ajuda de uma irmã a Elisabeth. O senhor Walmir ficou com a parte administrativa e Darci e o Wanderlei ficaram na parte comercial e na distribuição das entregas em quarteis e armazém da cidade. Conseguiram, enfim, comprar o primeiro terreno, esse então foi o primeiro Linke supermercado, uma loja de 800m<sup>2</sup> de área construída.

A partir da inauguração do Linke da Barão como hoje é conhecido, os filhos dos sócios desde pequenos já começam a auxiliar tanto no atendimento aos clientes, como também na organização da loja e na parte administrativa. A empresa foi crescendo e não tinha como expandir no local. Então foi inaugurada a primeira filial “o Linke da Candido”.

Esta filial de início sofreu algumas dificuldades, como difícil acesso e longe do centro, porém logo colheu bons frutos como a conquista de novos clientes e assim inaugurou-se a segunda filial o “Linke da Sete”, abrangendo uma área da cidade mais precária e mais afastada do centro.

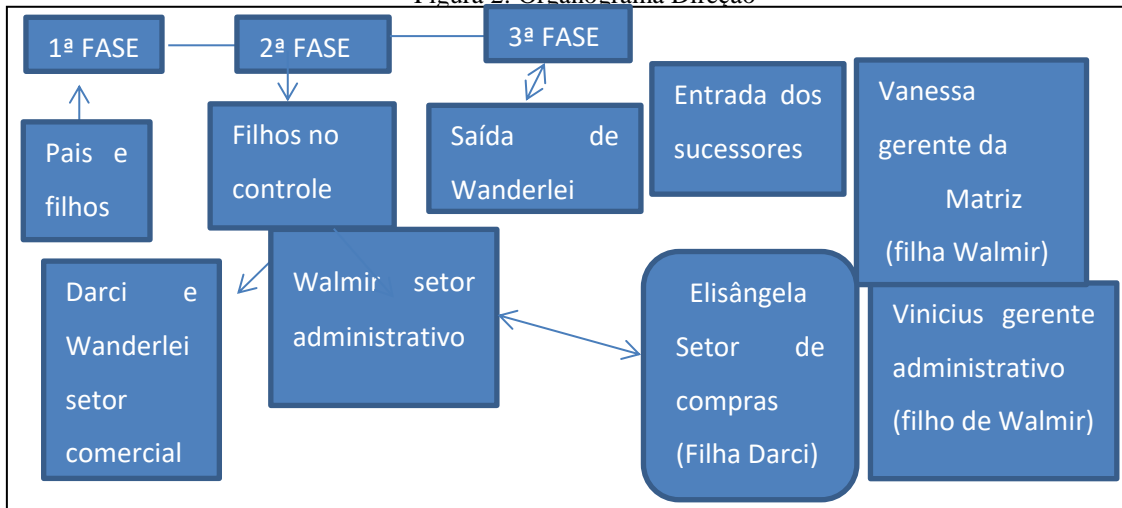
Figura 1: evolução da empresa



Fonte: dados da pesquisa

A organização passou por algumas mudanças e assim os filhos dos sócios fundadores Darci e Walmir passaram a auxiliar na administração do negócio. Em outubro de 2019, foi inaugurada uma nova loja está em um novo segmento de mercado, um Atacarejo, onde se empregou mais de 80 funcionários e onde possivelmente os sócios fundadores irão passar para seus sucessores a gestão da empresa. Para que fique mais claro observe abaixo um organograma, onde mostrará o nome e também a função que cada um dos sócios fundadores e seus sucessores ocupam.

Figura 2: Organograma Direção



Fonte: dados da pesquisa

A partir da inauguração da nova loja (komprão, 2019) a empresa passou a chamar parte administrativa de Grupo Linke, onde esse setor tem como função auxiliar as outras lojas na rotina do dia a dia. Assim, concentra-se nesta nova loja desde o departamento de pessoal, contas a pagar, contas a receber, compras e o financeiro. Desta forma, a tomada de decisão se torna mais fácil, pois, todos os setores estão ao alcance dos diretores, comercial e administrativo.

#### **4.1.1 O Perfil dos Gestores Do Linke Supermercados**

Para que empresas obtenham sucesso é necessário que estejam sempre se atualizando, buscando por meio de cursos e palestras maneiras de se manter no mercado de forma competitiva. Desta forma, nota-se que dentro da empresa estudada, os gerentes, supervisores e colaboradores em geral, passam seguidamente por cursos e treinamentos para que se mantenham sempre atualizados com as tendências de mercado. Na trajetória da empresa, também é possível verificar que todos os sócios começaram desde cedo ajudando seus pais na manutenção da loja.

No caso do Walmir, iniciou seus trabalhos auxiliando seus pais na pequena fruteira, tanto ele quanto seus irmãos Darci e Wanderlei. Ele conta que no início passaram grandes dificuldades, depois seus pais foram embora da cidade ele e seus irmãos assumiram o negócio, as dificuldades continuavam e eles precisavam fazer com que os ganhos rendessem, pois era o que mantinha o sustento da família. Com o passar do tempo, as coisas começaram a melhorar e assim conseguiram comprar um terreno, como já foi relatado acima uma das coisas que o seu Walmir sentiu bastante dificuldade foi quando surgiram os primeiros computadores, sistematizar toda a loja e transcrever tudo que estava em papel para o computador foi uma situação bem complicada.

O que também se destacou na entrevista do seu Walmir é que toda a abertura de loja trouxe grandes mudanças e que foi preciso a ajuda e apoio da família também de uma consultoria financeira e estrutural para o bom andamento da empresa.

Elisangela Campos Linke também destaca que desde cedo auxilia seu pai no setor de compras, depois com o passar do tempo e com todo o conhecimento que seu Darci (diretor comercial) lhe passou, a permitiu ser gerente da filial da sete. Atuou também após uma estruturação como gerente de RH, nessa função atuou por alguns anos, quando houve uma segunda consultoria e então passou a função de gerente comercial, setor que está até o momento e esse setor onde auxilia seu pai na parte comercial. Para ela, as grandes dificuldades que a

empresa passou foram quando se abriu a primeira filial e que foram utilizados todos os recursos financeiros para montar a loja.

O que chama atenção na entrevista de Elisangela é que ela destaca a importância da profissionalização da empresa, neste sentido nas palavras dela: “é necessário manter-se atualizado, buscando maneiras que possam facilitar o trabalho e assim obter maior rentabilidade seja essa financeira ou estrutural”.

Vanessa Brondani Linke iniciou suas atividades na empresa um pouco mais tarde, já havia completado a maioridade, ela destaca que seu pai (Walmir) dizia que “se os filhos conseguissem outro emprego enquanto a empresa ainda era pequena, não tinha problema, então ela foi trabalhar em uma instituição financeira da cidade”. Como a empresa foi crescendo e só os sócios fundadores não estavam dando conta ela então começou a trabalhar na empresa. Assumiu funções como operadora de caixa, atendimento, auxiliar de escritório entre outras funções e atualmente como atua gerente da matriz. Para ela:

Quando a empresa resolveu crescer e não ficar parada no tempo, começou a surgir as grandes dificuldades, uma dessas foi quando inauguram a loja da Candido, pois tiveram que conquistar novos clientes.

Vanessa destaca ainda que uma das grandes mudanças que ela passou dentro da organização foi quando aconteceu a primeira consultoria, que foi realizado uma reestruturação do RH, onde foi estabelecido planos de carreiras aos colaboradores e distribuído às funções de cada um, havendo resistência dos colaboradores mais antigos. Ela acredita que a profissionalização da gestão da empresa seja uma peça fundamental para o andamento da empresa, bem como ouvir a opinião de alguém que está de fora da organização para que os resultados sejam satisfatórios.

Também foi entrevistado Vinicius Brondani Linke, filho de Walmir. Ele contou que começou sua trajetória na empresa como empacotador, repositor, setor de açougue, fiscal de caixa, auxiliar de escritório. Após a reestruturação já citada, passou ao cargo que atua até o momento que é gerente administrativo. Para ele, as grandes dificuldades que enfrentou dentro da empresa começaram quando precisou ser contratada a primeira consultoria. Houve mudanças no setor administrativo e comercial e muita resistência de seu pai e seu tio para as mudanças.

Ele destaca ainda, assim como seu pai (Walmir) já havia destacado antes, “sempre que surge um novo desafio se enfrenta grandes dificuldades, a abertura de uma loja, por exemplo é onde se enfrenta bastante dificuldade e é necessário que a tomada de decisão seja a mais

assertiva possível”. Acrescenta que a profissionalização da gestão da empresa é importantíssima, pois através dela é que se vai buscar alcançar os objetivos esperados.

Observa-se que a empresa estudada, visa o treinamento e a profissionalização de seus diretores (sócios fundadores), que nunca param de estudar, assim como seus sucessores que também estão sempre se atualizando, buscam manter seus colaboradores e gerentes da mesma forma atualizados. Nota-se que os sócios fundadores têm certa dificuldade na questão da tecnologia e isso é frisado pelo relato do seu Walmir, que cita como uma das grandes mudanças que sofreu foi quando a empresa foi informatizada.

A diferença entre a gestão dos sócios fundadores e de seus sucessores se dá muito pelo fato de que os fundadores não passaram por uma universidade e seus futuros sucessores todos passaram (como destaca Elisângela em sua entrevista). Não quer dizer que isso seja empecilho e que as duas gerações não possam trabalhar juntas, pois os fundadores têm a prática os seus sucessores tem a teoria e isso facilita para o crescimento da empresa.

E pode-se dizer que todos os entrevistados enxergam o crescimento da empresa de forma positiva, através novos desafios e algo inédito que trazem novos clientes e também que satisfaça aquele que já é cliente da empresa.

#### **4.1.2 Desafios do Processo Sucessório**

A organização ainda tem em sua direção os seus fundadores e seus sucessores estão seguindo os passos da primeira geração. Esta por sua vez tenta deixar um legado, passando seus conhecimentos, cada um na sua área. O Walmir passa seus aprendizados e suas experiências para seus filhos Vanessa e Vinicius na área administrativa. E o Darci passa as informações e conhecimentos para sua filha Elisângela na parte comercial e sua irmã Elisandra cuidando do setor de perdas.

Vanessa, gerente da loja matriz, cargo que exerce atualmente, enxerga a gestão familiar da seguinte de forma:

Traz maiores responsabilidades um envolvimento emocional maior e mais cobranças. Seu pai e seu tio são especialistas no que fazem e assim tentam passar o maior número possível de informações, conhecimento e experiências para que seus sucessores se qualifiquem cada vez mais cada um no seu setor.

Já na visão de Vinicius, que atualmente é gerente administrativo:

Trabalhar com a primeira geração é bom, mas tem seu lado negativo, pois muitas vezes ele sente resistência e insegurança de seu pai e seu tio, onde as ideias são divergentes e às vezes geram atritos. Por se tratar da família cuidando da parte administrativa a responsabilidade é maior, pois a partir das tomadas de decisão está em jogo o futuro da empresa.

Elisangela acredita que como qualquer outra família, existem opiniões diferentes e de vez em quando as brigas são inevitáveis, mas depois passa e com reuniões e com muita conversa tudo se resolve. Para ela, uma empresa do tamanho do Linke e com mais de 35 anos em atividade, a experiência da primeira geração é importante para segunda se manter no mercado e continuar sempre buscando inovações e o sucesso da organização.

Para Walmir, sócio fundador e pai de Vanessa e Vinicius, trabalhar entre família é bom, “trata-se de uma troca de conhecimentos, um envolvimento sentimental maior, maiores responsabilidades e um compromisso maior entre os entes da família”. Assim ele acredita que a família dele gera empregos e oportunidades para mais ou menos 300 famílias, pelo número de colaboradores que trabalham na empresa.

Walmir destaca que outra dificuldade de trabalhar em família é saber separar o profissional do pessoal, “muitas vezes brigamos em casa e não podemos misturar com o profissional, temos que saber diferenciar”.

Quando perguntado qual a perspectiva para o futuro da empresa numa visão geral nota-se que a segunda geração está ansiosa para assumir a direção da organização. Bem como, tem o desejo que seus filhos sigam seus passos assim como eles seguiram os passos de seus pais.

Nota-se que dentro do Linke Supermercados existe muito respeito entre a família, existe uma troca de conhecimento, um respeito da geração mais nova perante a geração mais antiga, isto é relatado na entrevista do Vinicius onde ele ressalta que “quem faz as regras, é o seu Walmir e seu Darci”. O que dá mais clareza que enquanto os sócios fundadores estiverem no controle da organização é dever de todos os colaboradores e também fornecedores seguir as regras impostas pelos diretores comercial e administrativo.

#### **4.1.3 A importância da contabilidade dentro do Linke supermercados.**

A contabilidade é uma ferramenta importante para a gestão de qualquer empresa, dentro do Linke Supermercados ela se faz muito presente no dia-a-dia da organização, pois gerir quatro lojas não é tarefa fácil. Assim a contabilidade tem um papel de extrema importância para o bom andamento da organização, isso na visão de todos os entrevistados.

No início da empresa, bastava apenas um pedaço de papel para fazer algumas anotações como, por exemplo, quanto se tinha ganhado e quanto se tinha gastado e o que sobrou. O Sr Walmir Linke (sócio fundador) lembra que no início passou por grandes dificuldades, não existia calculadoras, os cálculos eram feitos a mão em um pedaço de jornal. E que, com o passar dos tempos, a empresa foi evoluindo e assim adquiriram-se computadores e com eles sistemas e também sempre com ajuda de um escritório de contabilidade foram sendo administrados os recursos financeiros sempre da melhor forma possível. Nas palavras dele:

A contabilidade se faz de suma importância desde a compra de mercadorias até a venda. Está presente na contratação de colaboradores e também na gestão financeira da organização.

No relato Elisangela Linke, filha do também sócio fundador (Darci), a contabilidade no início passou por diversas dificuldades, uma delas que se pudesse destacar, na época era a falta de tecnologia e sistemas, que era feita de forma manual, artesanal. Para ela, a contabilidade é: “o coração da empresa, onde se procura através dos números tomarem as melhores decisões e assim buscar maiores lucros”.

Vinícius Linke, filho do sócio fundador (Walmir) acrescenta que a contabilidade está sempre evoluindo e que as empresas precisam acompanhar esta evolução. Segundo ele: “a contabilidade é um setor muito importante dentro da organização e sabendo trabalhar com ela pode-se alcançar os objetivos esperados”.

Vanessa, também filha do sócio fundador (Walmir) e que atualmente gerencia a loja matriz, afirma que sem a contabilidade e sua evolução talvez a empresa não tivesse tanto sucesso. Ela ainda acrescenta que a “contabilidade é um setor fundamental dentro da organização, traz muitos benefícios auxilia na gestão financeira, recursos humanos e também na parte fiscal”.

Para um supermercado a contabilidade se faz importante principalmente na parte fiscal, onde a tributação sofre diversas variações. Neste sentido, todos os entrevistados se mostram preocupados com a legislação e com o medo de sofrer punições por eventual descumprimento de alguma obrigação. Nos relatos deles, para que isso não ocorra é necessário que a contabilidade se mantenha atualizada, auxiliando tanto nas informações tributárias, como na melhor maneira de seguir as regras e não passar por situações embaraçosas.

Assim como em qualquer outra empresa a contabilidade desenvolve um papel de extrema importância sempre através dos números, buscando maneiras legais para que se possa alcançar maior crescimento e também maiores lucros.

Viu-se que dentro da empresa Irmãos Linke e Cia Ltda, a contabilidade tem um papel importante, principalmente pelo fato de se tratar de uma empresa familiar, notou-se também que como qualquer outra empresa, inicialmente passou por grandes dificuldades e que com o passar do tempo foi se desenvolvendo. E assim, pode-se dizer que muito do sucesso da empresa tem a ver com o papel que a contabilidade desenvolve dentro da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para que uma empresa familiar obtenha sucesso é necessário que sejam feitos investimentos em profissionalização e preparação da sucessão familiar. A geração mais antiga deve ir se desfazendo de cargos de planejamento, controle e direção, e assim passando para a futura geração aos poucos, para que eles possam tomar suas próprias decisões, tendo assim maior confiança e seguindo os seus passos para a continuidade do negócio.

A contabilidade, neste sentido, tem grande importância, pois a partir dos dados fornecidos a tomada de decisão fica mais fácil e torna a capacidade de crescimento da empresa cada vez mais evidente. Dentro da empresa familiar isso é ainda mais importante, uma vez que uma geração irá passar para outra, informações financeiras e estratégicas, motivando a próxima geração a competitividade de mercado e reavaliações quando necessárias.

No caso da empresa estudada, o Grupo Linke como irá se chamar a partir do ano de 2019.

Esta pesquisa buscou trazer um resgate da história da contabilidade, bem como a importância desse setor principalmente no processo de sucessão. Observou-se que no decorrer da pesquisa, a organização passava por uma troca de escritório de contabilidade, isso trouxe alguns pontos positivos, como a percepção dos entrevistados da importância deste setor para o bom andamento da empresa.

Também durante o período da pesquisa, a empresa estava passando pelo processo de finalização e inauguração de mais uma loja, o que de certa forma trouxe algumas dificuldades para o pesquisador conseguir entrevistar os sócios fundadores e seus sucessores. Todos estavam envolvidos com este novo empreendimento e na expectativa para a inauguração.

Quanto ao resultado da pesquisa, pode-se dizer que a pergunta proposta foi respondida, a contabilidade tem sim grande importância dentro da organização. E principalmente na fase vivida pela empresa, onde grandes mudanças estão acontecendo, como a inauguração da nova loja (2019), a troca de escritórios de contabilidades e algumas mudanças internas.

Identificou-se que o perfil de cada gestor dentro da organização tem suas peculiaridades e que os sucessores têm muito respeito pela geração mais antiga, bem como, os sócios



fundadores têm bastante respeito pelos seus sucessores. Notou-se que, nenhum dos gestores iniciou seus trabalhos dentro da empresa como gestores profissionais e sim, começaram ocupando funções desde operador de caixa, empacotador entre outros. Isso para que se conhecesse o funcionamento da organização como um todo.

Quanto ao processo de sucessão é importante salientar que neste quesito a organização apresenta algumas dificuldades como a insegurança dos sócios fundadores e divergência de ideias entre os gestores. Apesar disso, encara-se como um fato inevitável à sucessão, e os sucessores já estão sendo preparados para assumir os cargos de seus pais.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE; Ana Luiza; OLIVEIRA Janete Lara de; PEREIRA Rafael Diogo. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional.** Revista Brasileira De Gestão De Negócio, 2010.

CAMPANHARO TEIXEIRA, A. J. et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review (Portuguese Edition)**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 108–127, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=72284042&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 3 maio 2019.

DUARTE Jorge; BARROS Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012

FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração.** [s. l.], v. 47, n. 2, p. 325–337, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=111548778&lang=ptbr&site=ehost-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: editora Atlas. 1999

GIL Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

GIL Antônio Carlos. **Como elaborar projetos pesquisas**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

**JORNAL DA USP**. Outubro. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em 17/03/2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MIRANDA OLIVEIRA, L. G.; ALVES VIEIRA DA SILVA, G. Sucessão Em Uma Empresa Familiar: Valores, Racionalidades E Dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 28–42, 2012. Disponível em <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=90528727&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças. **Empresas familiar**. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2 ed. São Paulo, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Manual de Contabilidade Basica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PATRINÊS, Aparecida França Zonatto, SBISSA, Amanda Paterno, TESTON, Sayonara de Fatima, ZONATTO, Vinicius Costa da Silva. **Chegou a Hora? O processo sucessão de uma pequena empresa familiar**. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 30ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017.