

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DO MUNÍCIPIO DE JUÍNA-MT**

**Autora: Mayara Ramiélly Alba**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

**JUÍNA/2011**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DO MUNÍCIPIO DE JUÍNA-MT**

**Autora: Mayara Ramiélly Alba**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

**JUÍNA/2011**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Cleiva Schaurich Mativi**

---

**Prof. Ms. Carlos Dutra**

---

**ORIENTADORA**

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

A Deus pelo dom da vida, aos meus pais Silvano e Neiva por terem me ensinado a viver com dignidade e a todos os professores do curso de Administração, pelos valiosos ensinamentos transmitidos durante o curso.

Dedico!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a Deus, por estar sempre ao meu lado.

Aos meus pais, Silvano Luiz Alba e Neiva Alba, pelo apoio e incentivo, em todo percurso de minha vida.

Ao meu querido irmão Maicon Adriano Alba, pelos seus ensinamentos e conselhos.

Aos meus colegas do curso com quem eu compartilhei momentos de alegrias e tristezas.

A minha grande amiga Fernanda Kunzler Romaszko pela competência nos inúmeros trabalhos que juntas realizamos e pela verdadeira amizade demonstrada.

Ao meu noivo Jonata, por ter me motivado a enfrentar este desafio e me confortado nas horas difíceis.

Em especial, a minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino, que me auxiliou na realização desta monografia. Obrigada pela paciência, dedicação e compreensão durante esta árdua caminhada.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram e torceram por mim.

Muito Obrigada.

“Não se deve ir atrás de objetivos fáceis. É preciso buscar o que só pode ser alcançado por meio dos maiores esforços”.  
(Albert Einstein)

## RESUMO

As empresas familiares fazem parte da história da economia brasileira, visto que contribuem favoravelmente para geração de emprego e renda no país. Entretanto, existem dados que apontam que apenas 30% dessas empresas sobrevivem na segunda geração e, pior ainda, apenas 5% permanecem no mercado até a terceira. Um dos fatores que contribui para essa estatística é o fato de muitas empresas não estarem preparadas para planejar o processo sucessório. Muitas vezes a decisão vai sendo adiada e há um grande risco da sucessão precipitar-se sem nenhum preparo dos sucessores. A discussão em torno deste tema tem se tornado mais e mais frequente. Desta forma, o objetivo geral da pesquisa foi analisar como se desenvolve o processo sucessório em uma empresa familiar estabelecida na cidade de Juína-MT. O levantamento dos dados foi realizado através de uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio de estudo de caso e o instrumento de coleta de dados foi um questionário, no qual o entrevistado é o fundador da empresa. Também utilizou-se da análise de conteúdo para destacar os resultados obtidos nas respostas do fundador. O resultado da pesquisa revelou que o fundador está preocupado com o processo de sucessão, mesmo porque ele está planejando informalmente esse processo. Em sua opinião a transmissão de poder é vista como uma situação natural a ser enfrentada pela empresa. Ele reconhece a importância de planejar o processo sucessório, visto que os seus sucessores já estão recebendo formação acadêmica para assumir o comando da empresa. Concorda que o planejamento evita um choque na estrutura da empresa e dá tempo suficiente para os sucessores criarem maturidade e independência para tocar os negócios em sua ausência. A escolha por um profissional que não pertença à família só aconteceria caso os seus sucessores não demonstrassem habilidades e competências para assumir os negócios da família.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Processo Sucessório. Planejamento Sucessório. Sucessão. Profissionalização.

## LISTA DE TABELA

### TABELA 1

Participação da Empresa familiar, por País.....	24
---	----

## LISTA DE FIGURAS

### FIGURA 1

Três subsistemas das empresas familiares.....32

## LISTA DE QUADROS

### **QUADRO 1**

Gerações de empresas familiares.....23

### **QUADRO 2**

Diferenças entre gerações .....28

### **QUADRO 3**

Comparação entre Gestão Pioneira e a Profissional.....34

### **QUADRO 4**

Dificuldades encontradas no processo sucessório.....43

### **QUADRO 5**

Características que influenciam na escolha do sucessor .....44

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>17</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 ORIGEM.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 CONCEITO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 O PODER NA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 O CONFLITO DE GERAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO .....</b>	<b>35</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>4. ANÁLISE E RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>42</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas modalidades de organizações que surgiram ao longo da evolução da humanidade. Antigamente, toda e qualquer empresa, era de raiz familiar.

O crescimento e o desenvolvimento da economia brasileira se deram com o surgimento das empresas familiares, que estão até hoje nos mais diversos setores, exercendo as mais diversas atividades.

Tais empresas formam a base de um início empresarial, no qual o fundador exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte de empresa. Há também um desejo muito forte de perpetuar o negócio transmitindo uma herança de geração a geração.

O parâmetro pode não ser o ideal, mas apenas para se ter idéia da longevidade das empresas familiares, Oliveira (2010, p. 4), esclarece que “a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares brasileiras é de 24 anos”.

No Brasil existem dados que apontam que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem na segunda geração e, pior ainda, apenas 5% permanecem no mercado até a terceira geração. (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

Cenário um tanto quanto preocupante, já que retrata bem um dos maiores desafios da empresa familiar: a sucessão, que, sem dúvida, é um dos pilares de sucesso e de sobrevivência da empresa familiar.

Preparar os sucessores para assumir os negócios da família não é uma tarefa fácil. Sabe-se que estes devem passar por um longo e exaustivo período de preparação para não colocar em risco a continuidade e permanência das empresas familiares no mercado. (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 2004 p. 146-147).

A sucessão vai além da avaliação de competências na hora de se escolher quem assumirá a posição de comando ou da necessidade de obter resultados. É

preciso traçar um plano de sucessão, o que, infelizmente, parece não fazer parte das prioridades das empresas familiares.

O desenvolvimento deste trabalho parte da constatação de que é necessário planejar o processo de sucessão de modo a garantir uma eficiente transferência de liderança e de poder dos dirigentes para outros membros da família. Tal planejamento resultará menos custos no que diz respeito à preparação daqueles que assumirão o comando da empresa, além de garantir maior competitividade e permanência da empresa no mercado.

## **1.2 PROBLEMATIZAÇÃO**

Para Lakatos e Marconi (2006, p. 161), o “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

O processo sucessório nas empresas familiares representa um momento delicado para a organização, visto que envolve a transferência de capital e poder entre membros da família, podendo envolver assim aspectos emocionais que prejudicam o desenvolvimento da empresa.

Muitas empresas familiares não estão preparadas para enfrentar a sucessão e por isso, um pequeno número sobrevive até a terceira geração. Para reduzir esse risco é preciso escolher o futuro sucessor antes do afastamento do proprietário e, desenvolver um planejamento a fim de garantir um bom encaminhamento do processo como também obter um resultado favorável na sucessão.

Dessa forma, quanto mais cedo a empresa preparar o sucessor, maiores serão as chances de êxito no período da transição.

Partindo dessa idéia esta pesquisa buscará a resposta ao seguinte problema:

De que maneira a empresa familiar está planejando o processo de sucessão?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

De acordo com Silva (2008, p. 51), “objetivo geral procura dar uma visão geral do assunto da pesquisa. O pesquisador estabelece o que espera conseguir com sua investigação e define o que pretende chegar”.

Para esta pesquisa aponta-se como objetivo geral:

Analisar como se desenvolve o processo sucessório em uma empresa familiar.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Por objetivos específicos, o trabalho procurou levantar os seguintes aspectos:

- conceituar empresa familiar na perspectiva de vários autores;
- analisar as principais características do processo de sucessão familiar;
- verificar na empresa pesquisada como se encontra o processo de sucessão;
- identificar na empresa as dificuldades encontradas para o processo sucessório;
- verificar até que ponto a empresa tem informação e/ou conhecimento sobre a importância do planejamento sucessório;
- identificar a existência formal de um planejamento sucessório.

## **1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa volta-se ao estudo do processo de sucessão familiar tendo em vista que a organização só terá resultados relevantes quando planejar a sucessão. Seu enfoque principal é analisar como se desenvolve o processo de sucessão em uma empresa familiar estabelecida na cidade de Juína-MT, na intenção

de identificar a existência de um planejamento sucessório, bem como demonstrar a importância da implantação do mesmo e as dificuldades enfrentadas.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

A sucessão familiar é complexa e delicada, pois é o que determina a continuidade dos negócios. O processo de sucessão sem planejamento e mal conduzido gera conflitos que comprometem a sobrevivência da empresa.

O fundador deve se preocupar em oferecer uma formação adequada a seus sucessores, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre. Assim, quanto maior for o tempo de preparação do sucessor, maiores serão as recompensas para a empresa no período da transição.

Diante do exposto, o tema justifica-se por ser de grande relevância visto que o processo de sucessão é o ponto chave do sucesso das empresas familiares. Porém, muitas empresas não estão habituadas a implantá-lo corretamente. O ideal é que se estabeleça um planejamento prévio antes da saída do fundador e, que a empresa esteja bem preparada para escolha do futuro sucessor, seja um membro da família ou um profissional externo.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho foi dividido em capítulos que visam o esclarecimento sobre o assunto tratado.

No primeiro capítulo aborda a introdução ao tema, com a contextualização, problematização, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação da pesquisa e a justificativa. No segundo capítulo consta o referencial teórico que embasou a pesquisa. No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos, bem como a forma de coleta de dados. No quarto capítulo são tratados os resultados encontrados na pesquisa. No quinto e último capítulo consta a conclusão sobre o estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

#### 2.1.1 ORIGEM

O surgimento das empresas familiares nacionais está nos primórdios do Brasil com as capitanias hereditárias. Essas capitanias representam a primeira modalidade de empreendimentos privados e, por serem hereditárias, podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães. (OLIVEIRA, 2010).

Ainda para Oliveira (2010, p. 07), “a necessidade de segmentação das capitanias hereditárias, para melhor administrá-las, e, conseqüentemente, sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos, tais como a construção de estradas e de centros de distribuição”.

As empresas familiares fazem parte da história da economia brasileira, visto que contribuem favoravelmente para geração de emprego e renda no país. Essa é uma constatação de Macedo (2009, p. 21), quando analisa informações fornecidas pela Federação das Indústrias de São Paulo-FIESP que dizem que:

A história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares. Essa saga é particularmente significativa na indústria, cujo desenvolvimento partiu do talento e determinação de numerosos empreendedores [...] Hoje, as empresas familiares – considerando que sua grande maioria é constituída por micro e pequenas empresas – têm importância especial para o Brasil por causa do volume de empregos que criam, dos impostos que recolhem aos cofres públicos e da renda que geram para o produto interno bruto.(MACEDO, 2009, p. 21).

Para Souza e Cunha (2009, p. 04), até a década de 1950, a empresa familiar no Brasil era quase totalmente formada por brasileiros, com presença forte em todos os segmentos da economia nacional, entre elas: agrícolas, financeiras, indústria têxtil, alimentação, serviços e meio de comunicação.

O nascimento das empresas familiares se dá quando o homem aproveita da sua experiência artesanal para começar a montar sua pequena empresa no fundo do quintal, com a ajuda da mulher e dos filhos pequenos. Diante do espírito empreendedor do homem e do apoio da família um patrimônio é construído e, reservado para as futuras gerações (AMENDOLARA, 2005 p. 15). No entanto, as

histórias de como nascem as empresas familiares tem diferentes enredos. Algumas surgem do trabalho e da ousadia de seus fundadores outras para atender a escassez ou a falta de produtos e serviços numa sociedade.

Em termos de origem da empresa familiar, Oliveira (2010, p. 03), concorda com Amendolara (2005), e considera que “um empreendedor [...] que é no mínimo audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui visão do negócio, inicia seu próprio empreendimento, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários”.

Neste contexto, o empreendedor normalmente recebe apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

### **2.1.2 CONCEITO**

O termo empresa familiar recebe diversas definições Bernhoeft (1989), *apud* Moreira Junior (2007, p. 12), ao comentar o que é uma empresa familiar, diz: “[...] é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio”. Acrescenta o mesmo autor que uma das características mais relevantes de uma empresa familiar refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre membros da empresa.

Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 135), “falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”.

Segundo Vidigal (1996), *apud* Santana *et al.* (2004, p. 01), “praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”. Ainda Garcia (2001), *apud* Santana *et al.* (2004, p. 01), defende a idéia que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

A empresa familiar pode ser dirigida pelo fundador, por seus filhos ou outros membros da família. Lea (1991), *apud* Moreira Junior (2007, p. 15), responde à

questão do que vem ser a empresa familiar, como aquela que é “totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família”.

A empresa pertence totalmente à família, os membros são responsáveis pela administração dos negócios e possuem uma parcela expressiva da propriedade e do capital. (GONÇALVES, 2000).

Martins; Menezes; Bernhoeft (1999), concordam em partes com Gonçalves (2000), e caracterizam empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Definindo-a como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem parcial ou total controle administrativo.

Ainda é possível acrescentar dois aspectos, conforme Leone (1992), *apud* Moreira Junior (2007, p. 13), à conceituação de empresa familiar: “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Para completar a definição dessas empresas, Donnelley (1967), *apud* Moreira Junior (2007, p. 13), considera familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e que exerçam influência sobre diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.

### **2.1.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares estão presentes no mundo inteiro. Normalmente são identificadas apenas como de pequeno porte, mas se desenvolvem e podem tornar-se grandes organizações. Como exemplos, podem ser citados: Wal-Mart (família Walton), Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), Grupo LG (família Koo), Carrefour (família Defforey), Fiat (família Agnelli), Peugeot-Citroën (família Peugeot), BMW (família Quandt), Banco Santander (família Botín), Bosch (família Bosch), Motorola (família Galvin), Hyundai (família Chung), entre outras (MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 01). Também não faltam exemplos de empresas nacionais como o Pão de Açúcar, o Bradesco, o Itaú, a Rede Globo, o SBT e a Votorantim, cuja existência em si eleva a importância desse tema.

Oliveira (2010, p. 05), caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Leone (1992), *apud* Moreira Junior (2007, p. 14), ao caracterizar a empresa familiar, afirma que ela deve possuir marcas: o seu início deve ter tido um ponto de partida em um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e a sucessão deve estar ligada ao fator hereditário.

As empresas familiares se caracterizam por amalgamar os membros da família e os negócios, isto é, a família relaciona-se com o cuidado e o sustento de cada membro e os negócios voltam-se para a produção ou distribuição de bens e serviços. Essa união reflete em conflitos e tensões, pois, o que é melhor para a família pode não ser o melhor para a empresa. (LONGENECKER, MOORE, PETTY 2004 p. 136).

Oliveira (2010, p. 06), apresenta as seguintes características da empresa familiar:

- valorização da confiança devido o forte vínculo familiar;
- comportamentos, relacionamentos e decisões são influenciados pelos laços afetivos;
- permanência dos membros mais antigos por causa da experiência;
- grande nível de exigência em termos de dedicação e fidelidade;
- rigidez na administração dos gastos;
- dificuldade de separar o que é profissional e emocional;
- prevalece a habilidade política do que a capacidade administrativa.

As empresas familiares possuem fortes características que as diferenciam das demais formas de organização empresarial. Entre os vários tipos de empresas familiares Lethbridge (1997), *apud* Moreira Junior (2007, p. 16), identifica três:

No primeiro tipo, a tradicional, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a híbrida, com o capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle; há mais participação de profissionais não-familiares na administração. No terceiro tipo, é possível destacar a influência familiar na maioria das decisões; as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração

cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa. (LETHDRIDGE, 1997, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 16)

Conforme Teixeira (2008, p. 01), no Brasil as empresas familiares são normalmente de estrutura tradicional, com estilo de gestão centralizada que na maioria das vezes é localizada na figura do sócio fundador.

Entre os diversos pontos fortes e fracos das empresas familiares, Ricca (2007, p. 16-17), enumera dezenove, mas serão destacados somente dez em função destes serem considerados os mais relevantes:

### **Pontos fortes**

- rapidez de decisão;
- lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte;
- propicia mais segurança na empresa, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;
- direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança;
- liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.

### **Pontos fracos**

- dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova;
- a estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função;
- paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono);
- centralização de poder;
- não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.

A empresa familiar muda de geração para geração e existem características marcantes em cada nova geração que assume o controle da organização. Moreno

(2003), *apud* Teixeira (2008, p. 02), descreve as características mais marcantes de quando o fundador está no comando da organização.

1) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; 2) Comando único e centralizado, permitindo ações rápidas em situações de emergência; 3) A postura de autoritarismos e austeridade do fundador, seja na forma de investir, seja na administração dos gastos, se altera com atitudes de paternalismo, que acabem sendo usadas como forma de manipulação; 4) Estrutura administrativa e operacional “enxuta”. Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa. (MORENO, 2003, *apud* TEIXEIRA, 2008, p. 02)

Para Adachi (2006), *apud* Souza e Cunha (2009, p. 03), existem três gerações de empresas familiares. O QUADRO 1 esclarece estas gerações:

**QUADRO 1**  
**Gerações de empresas familiares**

<b>Geração</b>	<b>Características</b>
1º - Empresa de um só dono	1º geração é muito associada à figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que está iniciando suas atividades está nesta fase. O dono é a única figura autoritária hierárquica.
2º - Empresa de irmãos-sócios	O controle da empresa é dividido em dois ou mais irmãos. A 2º geração, independente da influência dos agregados, continuam ainda muito dependentes da figura do fundador.
3º - Empresa de parentes	Quando a empresa passa para a 3º geração, o número de parentes costuma ser numeroso na direção da empresa. A figura do fundador costuma ser perdida, seus valores e culturas alteradas.

Fonte: Adachi (2006), *apud* Souza e Cunha (2009, p. 03).

A maior parte dos familiares participa da empresa, e com isso demonstra abertamente seus problemas pessoais, gerando uma grande carga emocional na tomada de decisões, bem como favorecendo a exposição de conflitos, fraquezas e divergências para a concorrência. (RICCA, 2007, p. 85).

Outro aspecto importante é a questão da família não distinguir as contas pessoais das contas da empresa. Para Ricca (2007, p. 86), “invariavelmente

confunde-se o caixa da empresa com as finanças pessoais, causando distorções e danos prejudiciais à saúde da organização”.

#### 2.1.4 EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

De acordo com Gentil (2003), *apud* Moreira Junior (2007, p. 02), as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e serviços e estão começando a adotar o planejamento como prática de gestão, muito embora enfatizem mais o aspecto estratégico e não o patrimonial e o sucessório.

Em contrapartida, alguns indicadores sofreram alteração. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, e dessas 90% são empresas familiares. O perfil dessas empresas é bem diverso, vai desde padarias ou tinturarias até grandes corporações, que juntas somam 2 milhões de empregos diretos e, são responsáveis por 12% do segmento de agronegócio, 34% da indústria e 54% dos serviços.

Dados do Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD) divulgado na Gazeta Mercantil (1997), *apud* Moreira Junior, (2007, p. 02), apontam a grande representatividade das empresas familiares no mundo, conforme ilustra o TAB. 1.

**TABELA 1**  
**Participação da Empresa familiar, por País**

<b>País</b>	<b>Participação (em %)</b>
Espanha	80
Inglaterra	75
Itália	99
Portugal	70
Suécia	90
Suíça	85-90

Fonte: Adaptado de Moreira Junior (2007, p. 02)

No Brasil esses dados não são muito diferentes. Para Trevisani (1997), *apud* Moreira Junior (2007, p. 02), “90% dos grupos privados são administrados por membros da família controladora”.

Quando essa participação é apenas nas pequenas empresas, esse percentual chega a 95%. E não é difícil perceber a representatividade da empresa familiar, basta observar que se estuda em colégio ou faculdade familiar, compram-se carros em concessionária de origem familiar e se viaja em uma empresa de transporte também de propriedade de uma ou mais família. (MOREIRA JUNIOR, 2007).

Embora, as empresas familiares tenham grande representatividade no mercado, a preocupação em mantê-las funcionando é grande, pois aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida; 60% das empresas familiares fracassam até o final do segundo ano da fundação e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida. (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2010, p. 07), as principais causas da morte das empresas familiares são:

Concentração, por tradição, em um ramo de produto ou serviço específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto ou serviço entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado e brigas de sucessão. (OLIVEIRA 2010, p. 07).

Contudo existem algumas empresas familiares que estão conseguindo sobreviver e competir com as grandes corporações, à medida que se organizam, abrem o capital, profissionalizam a gestão, fazem acordos familiares, planejam a sucessão, conquistam o mercado internacional, melhoram a capacidade tecnológica, diminuem o número de parentes na gestão e transferem parte desses familiares para o conselho de administração. (LANZANA; CONSTANZI, 1999, *apud* MOREIRA JUNIOR 2007).

Ao apresentar a importância da empresa familiar no Brasil e a duração de seu ciclo de vida, Oliveira (2010, p. 04), constatou que no país, a vida média das empresas não-familiares é de 12 anos e as das familiares é de nove anos.

Já para Lansberg (1997), *apud* Moreira Junior (2007, p. 03), a grande maioria das empresas que pertencem a famílias, o tempo médio de vida é de 24

anos, apenas 5% chega à terceira geração, e as principais causas para esse resultado são a concentração em um produto, falta de planejamento estruturado e conflitos em razão da sucessão.

No Brasil, verifica-se a existência de empresas centenárias, nas quais a terceira geração da família está participando do comando, embora isso seja difícil de ser encontrado. Oliveira (2010, p. 06), argumenta que “[...] a grande maioria das organizações familiares brasileira está passando da primeira para segunda geração e em, alguns casos, da segunda para a terceira”.

## 2.2 O PODER NA EMPRESA FAMILIAR

Amendolara (2005, p. 16-18), classifica a estrutura do poder na empresa familiar em três categorias:

- poder absoluto do controlador, não compartilhado – prevalece as decisões do dono. O controlador confia fortemente nos seus negócios e não acompanha devidamente as mudanças mercadológicas, podendo com isso perder competitividade e favorecendo a entrada de novos concorrentes. A gestão tende a ser conservadora, sem riscos e apoiada apenas na experiência do controlador. Esta é considerada a pior situação para abertura de uma sucessão.
- poder bastante concentrado, mas compartilhado em parte com outros membros da família – situação em que o fundador aceita os filhos ou parentes no negócio, porém, não deixa de tomar as decisões mais relevantes. Aceita opiniões dos mais jovens, mas não dá total autonomia a eles. Reconhece a importância da sucessão, porém adia este processo. Nessa situação, a abertura da sucessão, embora menos traumática, será difícil quando não se sabe quem será o futuro sucessor.
- poder semidelegado (profissionalização parcial) – o fundador toma decisões juntamente com os membros da família e até alguns auxiliares de confiança. A gestão é menos conservadora, permitindo inovações e assumindo riscos, muito embora sem tomar decisões radicais. Nesse caso, a sucessão está

semi-encaminhada, pois todos na empresa sentem que um dia o sucessor vai assumir.

### 2.3 O CONFLITO DE GERAÇÕES

Outro assunto para o qual se deve estar atento quando da análise e administração das empresas familiares refere-se aos diferentes tipos de conflitos. Segundo Moreira Junior (2007, p. 04), “os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas normalmente estão relacionados a conflitos familiares, sucessão e profissionalização”.

Oliveira (1999), *apud* Moreira Junior (2007, p. 04), verificou que, no período da troca de comando (primeira para a segunda geração), apenas 1/3 das empresas familiares consegue realizar a sucessão de maneira eficaz. Acontece que, muitas vezes, a decisão vai sendo adiada e, há um grande risco da sucessão precipitar-se sem nenhum preparo ou ocorrer de modo confuso.

Para Ricca (2007, p. 12):

Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. É possível surgirem níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias [...] (RICCA, 2007 p. 12).

A melhora desse quadro conflituoso é importante para a economia do país, uma vez que é grande a participação das empresas familiares em relação às organizações nacionais. (LOURENZO, 1999).

Quando duas gerações trabalham juntas, pode ocorrer uma mistura de sentimentos familiares e profissionais gerando na maioria das vezes conflitos nas relações entre a velha e a nova geração. Para Amendolara (2005, p. 20), existem algumas diferenças que são comuns entre as gerações.

O QUADRO 2 representa estas diferenças na atitude, entre a velha e a nova geração:

**QUADRO 2**  
**Diferenças entre gerações**

<b>Velha geração</b>	<b>Nova geração</b>
Forte resistência a correr riscos	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa	Grande tendência em usá-los para expandir a empresa
Concentração de esforços no negócio principal da empresa	Deseja diversificar os negócios
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa	Deseja a profissionalização da empresa
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	Deseja distribuir mais dividendos e lucros
Recusa de partilhar poder	Deseja maior participação de poder

Fonte: Adaptado de Amendolara (2005, p. 20)

Na maioria das vezes o fundador tem dificuldades de trabalhar com outras opiniões ou de aceitar sugestões que confrontem a sua realidade. Para Oliveira (2010, p. 09), “os conflitos são comuns às diversas empresas, muitas vezes se originam com o próprio fundador da empresa, pois ele geralmente considera [...] a empresa como uma extensão de si mesmo e um foco para realização pessoal e profissional”.

O patriarca pode entender a necessidade de se afastar dos negócios. No entanto, se não confiar nos sucessores, sejam eles filhos, sócios, funcionários, tendem a acreditar que a empresa, à qual dedicou sua vida, não sobreviverá no controle do sucessor. (AMENDOLARA, 2005).

É essencial administrar os conflitos familiares para que eles sejam produtivos e não destrutivos. Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 90):

É mais produtivo tratar os conflitos como algo que não pode nem deve ser evitado na vida da família [...] eles podem esclarecer situações, permitir que as pessoas estreitem um relacionamento no qual sentem-se temporariamente subjulgadas, ou ajudar um grupo da família a tomar uma decisão difícil. (GERSICK *et al.*, 2006, p. 90).

## 2.4 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Sobre o cenário de sucessão Bernhoeft (1989), *apud* Moreira Junior (2007, p. 23), afirma que “o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

O mesmo autor também faz uma associação entre o comportamento empreendedor do fundador e os processos de sucessão e profissionalização. Uma vez que o fundador, em razão da sua luta para a fundação da sua empresa, acaba por criar um vínculo entre sua vida e a da empresa, dificultando assim a sucessão. (BERNHOEFT, 1989, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 39).

De acordo com Macedo (2009, p. 71), “o processo sucessório é um fato que pode acontecer, explícita ou implicitamente, desde a fundação da empresa, porque pode haver a qualquer momento, por fatores diversos, a necessidade de substituir o dirigente máximo da organização”.

Em relação ao processo sucessório, Oliveira (2010, p. 11), alerta que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Segundo Ricca (2007, p. 11), as empresas familiares “são uma realidade no mundo todo, porém sofrem de grandes problemas no que tange à gestão e à maneira pela qual a sucessão de cargos de direção se configura”.

Para Lodi (1994), *apud* Ricca (2007, p. 15), ao tratar o problema da sucessão, cita alguns motivos que levam as empresas familiares a falir:

[...] a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos. A profissionalização descaracterizou a empresa familiar após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família

sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais". (LODI 1994, *apud* RICCA, 2007, p. 15).

Para que isso seja superado, tem que haver um investimento maior no profissionalismo para que a atuação seja menos do dono e mais do empresário. Contar com a ajuda de profissionais não familiares ajuda a consolidar um tipo de autoridade menos individualista. (RICCA, 2007 p. 15).

Segundo Oliveira (2010, p. 09), existe uma distinção entre empreendedor e empresário:

**Empreendedor** é o que idealiza e constrói um negócio, que constitui uma nova empresa. Ou seja, dá origem a uma empresa familiar. **Empresário** é o que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse sua existência. Ou seja, ele procura a perpetuação da empresa familiar. (OLIVEIRA, 2010, p. 09, grifo nosso).

Oliveira (2010, p. 05), também esclarece que o processo de sucessão tem dois personagens com características e interesses diferentes:

- o sucedido, que pode ou não ser o fundador da empresa; e
- o sucessor, que não é o fundador da empresa.

Um dos pontos de destaque dos fundadores é a sua influência sobre os demais membros da família. De acordo com Fustier (1982), *apud* Moreira Junior (2007, p. 52), a personalidade do fundador é marcante, fazendo da empresa uma instituição semelhante as suas características pessoais como: autoritário ou liberal; distante ou familiar; divergente ou convergente; inflexível ou oportunista e egocêntrico ou altruísta.

Em meio a essas características, Lansberg (1997), *apud* Moreira Junior (2007, p. 52), constata nos fundadores cinco forças que atuam contrariamente à sucessão: medo de morrer; relutância em deixar o poder e o controle; perda pessoal da identidade; medo de perder a atividade de trabalho e sentimento de ciúme e rivalidade em relação ao sucessor.

A busca do sucessor de forma racional não é uma tarefa fácil para o dono do negócio. Na perspectiva de Bernhoeft (1991), *apud* Ricca (2007, p. 16), isso acontece, pois a família considera que está colocando em risco anos de trabalho e de conquistas empresariais. Complementando esse pensamento Cohn (1991), *apud* Moreira Junior (2007, p. 53), diz que, manter o negócio em família é sempre a

melhor opção na visão do dono, esse comportamento pode levá-lo a tomar decisões subjetivas, tendo como consequência o aumento da complexidade do processo sucessório.

A conscientização do fundador neste sentido ocupa um papel importante para a redução da resistência tão comum nesses casos. Para Moreira Junior, (2007, p. 53), “Tal resistência carrega um fator emocional muito forte, no qual o sucedido sempre acredita ser cedo demais para enfrentar o problema”.

Com relação à vocação empresarial, é fundamental que o sucessor tenha vontade de exercer o papel, pois é possível que ele assuma uma determinada função apenas para não contrariar o seu fundador. O fato do sucessor não ter coragem de mostrar sua verdadeira vocação sacrifica seus desejos e expectativas profissionais. (VIDIGAL 1996, *apud* MOREIRA JUNIOR 2007, p. 54).

Conforme Bernhoeft (1989), *apud* Moreira Junior (2007 p. 55), o sucessor deve ter interesse pessoal. Ele precisa gostar do que faz e, ao mesmo tempo vibrar com o negócio, pois caso o contrário é melhor que siga outro caminho.

Os sucessores não devem assumir o comando nos negócios da família logo que terminam a universidade. O aconselhável é buscar experiência profissional em outra organização. Essa é uma maneira de desenvolver sua carreira e alcançar méritos pela sua própria competência, tirando qualquer vestígio de protecionismo. O que pode acontecer quando desempenha tais funções na empresa da família. Tal competência será respeitada pelos parentes e, de certa forma, servirá para eliminar aqueles vícios que empresa familiar possui quando o fundador não compartilha as decisões. (RICCA, 2007, p. 56).

A dificuldade é grande, sobretudo porque os herdeiros assumem posições de destaque mesmo não estando preparados para comandar os negócios da família. Por isso, a melhor alternativa é que os sucessores trabalhem inicialmente fora da empresa da família. (MARINS FILHO, 1987, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 55).

No entanto, Ricca (2007, p. 58), acredita que:

A escolha do sucessor tem de ser confiada a uma pessoa que não pertença à família nem à empresa, para que seja feita com total isenção. Existem empresas familiares bem-sucedidas há algumas gerações, em que os membros do Conselho Familiar têm a isenção necessária para escolher pondo em primeiro lugar o interesse da empresa, deixando para em

segundo plano o instinto de cada um de proteger seus próprios filhos. (RICCA, 2007, p. 58).

Para Oliveira (2010, p. 242), as sucessões são eventos que envolvem os três subsistemas da empresa familiar – família, propriedade e gestão. Esta situação pode ser visualizada na FIG. 1.



**FIGURA 1 – Três subsistemas das empresas familiares**

Fonte: OLIVEIRA, 2010, p. 242

Pela FIG. 1, verifica-se que qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em uma das sete situações formadas pelo círculo, o que torna a estrutura organizacional das empresas familiares bastante complexas. De acordo com Oliveira (2010, p. 243), os três subsistemas são divididos da seguinte maneira:

(1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios-proprietários não gestores e não familiares; (3) gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares proprietários sem participação da gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários; e (7) familiares gestores e proprietários.

O modelo dos três círculos “é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”. (GERSICK *et al.* 2006, p. 7). Portanto, fica evidente que

quanto mais existirem divergências nestas sete interações entre familiares, mais tumultuado será o processo de sucessão da empresa familiar.

## 2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O tema profissionalização assume dois sentidos que vai desde a substituição total dos membros familiares por executivos profissionais, até a transformação gradativa da gestão da empresa, onde os membros que pertencem à família recebem a qualificação necessária para exercerem determinado cargo na empresa. (MOREIRA JUNIOR, 2010).

É importante que a análise para o processo sucessório seja real porque, muitos proprietários acreditam que seus herdeiros são os únicos capazes de exercer o comando da empresa. A análise e avaliação do processo sucessório deve ser realista, o herdeiro só deverá assumir o comando dos negócios se estiver preparado, caso contrário, deve-se procurar a sucessão profissional. (OLIVEIRA, 2010, p. 12).

A profissionalização nas empresas familiares apresenta uma diversidade de conceitos. Lodi (1993), *apud* Moreira Junior (2007, p. 30), cita vários conceitos:

[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcas por formas assalariadas. (LODI, 1993, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 30).

Moreira Junior (2007, p. 31), acredita que os novos executivos não-pertencentes a família, mesmo com qualificações, podem não conseguir administrar os negócios e nem permanecer em uma empresa com características tão específicas como as familiares.

Já Oliveira (2010, p. 21), discorda do autor Moreira Junior (2007), quando diz que os profissionais recém-contratados possuem experiências acumuladas em outras empresas e um nível de conhecimento muito interessante para a empresa familiar.

Leach (1994), *apud* Moreira Junior (2007, p. 39), apresenta as distinções entre as principais áreas pertencentes aos estilos de gestão pioneira e profissional. O QUADRO 3 reproduz o modelo de forma simplificada:

**QUADRO 3**  
**Comparação entre Gestão Pioneira e a Profissional**

<b>Elementos de Análise</b>	<b>Administração Profissional</b>	<b>Administração Pioneira</b>
Lucro	orientação para o lucro	subproduto
Planejamento	formal e sistemática	informal
Organização	formal, papéis e regras explícitas	informal, sem definições de regras e papéis
Controle	formal, existência de medidas de desempenho	parcial, uso raro de medidas formais
Desenvolvimento gerencial	planejada, integrada com metas	não-planejada, individual para necessidades específicas
Orçamento	explícita e gerenciada por padrões	não explícita, muda de acordo com as necessidades
Inovação	ênfase no incremento da inovação	ênfase na inovação
Liderança	participativa	de diretiva ou <i>laisser-faire</i>
Comunicação	aberta e compartilhada	não-compartilhada e informal
Cultura	bem definida com a empresa	orientada para a família

Fonte: Adaptado de Leach (1994), *apud* Moreira Junior (2007, p. 39)

A profissionalização é vista por Lodi (1993), *apud* Moreira Junior (2007, p. 34), com base em três pontos básicos:

- 1) O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- 2) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- 3) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais

avançadas ou recomendamos nas universidades e nos centros de pesquisa. (LODI, 1993, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 34).

Para Ricca (2007, p. 90), não há dúvida de que o processo de profissionalização das empresas familiares já começou no Brasil e deve aumentar bastante nos próximos anos, principalmente nas empresas mais modernas.

Bernhoeft (1989), *apud* Moreira Junior (2007 p. 34), ao fazer uma avaliação sobre a profissionalização, menciona que:

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa [...] o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos [...] família [...] propriedade [...] administração. (BERNHOEFT 1989, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007 p. 34).

Deve-se também analisar a profissionalização dentro do ciclo de crescimento das empresas familiares. Na fase inicial, a empresa ainda é de pequeno porte e as decisões são quase totalmente controladas pelo fundador, não existindo a presença de profissionais da administração. Na próxima fase, o poder não está concentrado apenas nas mãos do proprietário, mas não significa que ele perdeu o poder totalmente. Nesse caso o proprietário não possui determinadas habilidades e reconhece suas limitações, buscando em outros profissionais a qualificação necessária para sustentar a empresa. (BERTERO, 1992, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007).

Por outro lado, existem proprietários de pequenas empresas familiares que transferem para sua empresa características subjetivas e personalistas. Neste caso, originam apenas as preferências do fundador que inibem o crescimento da mesma. (TEIXEIRA e SALOMÃO, 1994, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007).

## 2.6 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Para Oliveira (2010, p. 30), “o planejamento sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado, paulatinamente, para o poder”.

Segundo Moreira Junior (2007, p. 49), o planejamento sucessório é conceituado como “um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro”.

Um correto processo de sucessão deve ser bem conduzido e planejado com antecedência. Assim, quanto mais cedo o dirigente iniciar o planejamento de sua sucessão, maiores serão as chances de aumentar o prazo de vida de sua organização. (RICCA, 2007, p. 87).

O sucesso de uma sucessão para membros da família, empregados ou terceiros exige um planejamento prévio de desligamento do proprietário, pois:

O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando esta próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento. (LODI 1993, *apud* MOREIRA JUNIOR 2007, p. 41).

De acordo com Oliveira (2010, p. 22), “o planejamento é o aspecto mais importante para o adequado processo sucessório tanto familiar quanto profissional”.

A competência dos membros da família também representa uma questão crítica e delicada. Para muitos consultores e estudiosos do assunto, a sucessão familiar e suas consequências especificamente na vida das pequenas e médias empresas transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações. A profissionalização do mercado e o aumento da concorrência impulsionaram os dirigentes das empresas familiares a assumir uma nova postura em relação ao processo sucessório, hoje, eles entendem que planejando a sucessão estarão reduzindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório. (LEONE, 1992, *apud* MOREIRA JUNIOR, 2007).

Bernhoeft e Castanheira (1995, p. 49-52), *apud* Moreira Junior (2007, p. 17), fazem 22 recomendações, que devem ser aplicadas segundo as características e variáveis de cada situação empresarial, para garantir a continuidade da empresa familiar. São elas:

- a sucessão e a profissionalização deve ser debatida pelos sócios o mais cedo possível;
- o membro que será substituído deve participar do processo de sucessão;
- deve existir comunicação e harmonia entre o sucedido e o futuro sucessor;
- é importante que a maioria dos familiares também façam parte do processo sucessório;
- o relacionamento entre os integrantes da família pode mudar com a saída do fundador;
- a profissionalização da sociedade está relacionada a elaboração de um acordo familiar e não deve ser confundida com a profissionalização da gestão que refere-se a criação de organogramas, descrição de cargos, manuais etc.;
- o futuro herdeiro deve saber que não herdou apenas uma empresa, mas também um sociedade na qual não se escolheram como donos;
- o sócio não deve acreditar que um documento legal escrito por um jurista é suficiente para garantir o entendimento e o compromisso entre as partes;
- a empresa da família muitas vezes acaba deixando de lado o modelo praticado pelo fundador para poder acompanhar a realidade atual;
- a missão da empresa deverá ser elaborada de forma participativa, para se obter o comprometimento de todos;
- um acordo familiar deve ser firmado com comprometimento, confiança e cumplicidade pelos seus membros;
- o acordo deve buscar a continuidade da empresa, priorizando a realização individual dos seus componentes;
- é fundamental que sucessor tenha experiência profissional em outras empresas não-familiares;
- a empresa deve possuir meios e critérios para a entrada e a saída dos membros da família;

- o acordo deve priorizar questões como remuneração do capital e do trabalho, políticas de investimentos, venda de participações societárias, incorporações e venda de ativos;
- devem receber regras os serviços que condizem a empresa e seus funcionários;
- uma *holding*, não é a solução de todos os problemas, pois as vaidades humanas e os conflitos não são solucionados definitivamente;
- o sócio deve fazer treinamento em nível de gestão empresarial;
- é interessante resgatar e registrar a história da empresa e seus fundadores;
- a empresa deve ter uma lista de valores e prioridades formalizadas;
- deve haver uma conduta de ética;
- o empreendimento familiar deve tentar separar gradualmente a gestão de propriedade.

Alguns autores expõem idéias que, bem implementadas, resultarão no bom êxito de um processo de sucessão, lembrando sempre que não existe uma forma geral de tratar este assunto, uma vez que cada caso requer uma solução específica. (RICCA, 2007, p. 88).

Oliveira (2010, p. 50), faz outra reflexão em relação ao planejamento da sucessão e afirma que ele não pode garantir um resultado bem-sucedido, mas pode criar um clima mais propício para o direcionamento do processo pelo fato de conseguir prever possíveis problemas.

Ainda segundo Oliveira (2010, p. 22-25), algumas fases devem ser consideradas quanto ao planejamento do sucessor:

- identificação dos resultados a serem alcançados: essa identificação deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda a empresa familiar onde o sucessor está alocado. Os resultados devem estar interligados com um processo estruturado de planejamento estratégico, considerando os objetivos, visão e missão da empresa.
- estabelecimento do perfil básico do profissional: o autor define nessa fase que encontre o perfil do sucessor, que tenha as mesmas características do fundador, para que no futuro do processo sucessório não atrapalhe a

rentabilidade da empresa. Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa, que haja um dialogo entre as partes, fundador e sucessor.

- amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor: essa fase do fechamento do processo de sucessão tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor.
- escolha do executivo sucessor: escolha do sucessor poderá ser fácil ou difícil dependendo do que ocorreu nas fases anteriores, se o fundador definiu quais características que foram escolhidas para sucessor.
- implementação e a avaliação da sucessão: essa é a fase de consolidação do processo sucessório, sempre possível, deve concentrar um nível de esforço, de atenção, bem como ser flexível nas tomadas de decisões, para que o processo ocorra adequadamente, inclusive apresentando os resultados esperados, que devem ter no planejamento do sucessor.

Com relação aos autores citados, pode-se perceber nitidamente a importância do planejamento sucessório para que se possa ter um resultado favorável em relação a sucessão, muito embora o planejamento não possa ser tido como uma ferramenta que resolva todos os problemas, pois os que referem-se ao comportamento são muitas vezes imprevisíveis. (MOREIRA JUNIOR, 2007).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado como ocorreu a realização da pesquisa, descrevendo sua finalidade, métodos e procedimentos. Segundo Lakatos e Marconi (2004, p. 272), “a finalidade da pesquisa científica não é apenas a de fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas relatar o desenvolvimento dando um caráter interpretativo aos dados obtidos”.

Em relação à concepção, o presente trabalho adotou a pesquisa exploratória, que segundo Malhotra (2006, p. 98), “é um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”.

Quanto à natureza dos dados esta pesquisa pode ser identificada como qualitativa. Richardson *et al.* (1999), *apud* Lakatos e Marconi (2004, p. 271), defendem que a pesquisa qualitativa:

Pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON *et al.* 1999, *apud* LAKATOS E MARCONI 2004, p. 271).

Portanto, essa abordagem é indispensável para o devido entendimento do tema estudado nesta monografia e principalmente ao tipo de instrumento que será adotado para a coleta de dados.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas que, conforme Cervo e Bervian (2002, p. 65), definem:

[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 65).

Assim, para que fosse levantado o referencial teórico foram realizadas pesquisas em livros, artigos e monografias que abordassem assuntos relacionados com o tema e pesquisas na internet em páginas com conteúdos sobre a empresa familiar.

A presente pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso, pois procurou conhecer a realidade de uma única empresa familiar localizada no município de Juína-MT. Lakatos e Marconi (2006, p. 274), explicam que:

O Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. (LAKATOS E MARCONI 2006, p. 274).

Utilizou-se como o instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas e abertas contendo 16 questões, destinadas ao proprietário da empresa, a fim de analisar como este encara o processo de sucessão e como identifica a importância do planejamento antes do início da sucessão. A aplicação do questionário aconteceu no período de outubro de 2011.

O questionário é apresentado por Cervo e Bervian (2002, p. 48), como “um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

Fachin (2001, p. 147), define questionário “como uma série de perguntas organizadas com o fim de levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do investigador”.

As perguntas fechadas são padronizadas, ou seja, de fácil aplicação e entendimento. Já as perguntas abertas são destinadas a coletar respostas livres. Embora as informações sejam mais ricas e diferenciadas, sua interpretação e análise apresentam um grau de dificuldade maior. (CERVO E BERVIAN, 2002).

A análise de dados dar-se-á através da análise de conteúdo destacando os resultados obtidos nas respostas do fundador. De acordo com Bardin (2007, p. 40), análise de conteúdo é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens”.

Ainda segundo Bardin (2007, p. 40), “a intenção da análise do conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

## 4. ANÁLISE E RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário revela as considerações do fundador a respeito do processo sucessório e como os seus sucessores estão sendo preparados para dar continuidade a empresa.

Foi desenvolvida a análise do conteúdo das respostas com o intuito de apresentar a opinião do fundador, bem como responder os objetivos da pesquisa.

O proprietário possui como nível de escolaridade o ensino médio e sua idade está entre 45 e 50 anos. O mesmo estabeleceu-se comercialmente no município de Juína em 1999, com a abertura de uma empresa no ramo de venda, instalação e manutenção de piscinas. Ainda hoje a empresa se encontra no mesmo ramo de atividade tendo o seu fundador na direção dos negócios (primeira geração), gerenciando uma equipe formada por seis colaboradores.

O primeiro e o segundo objetivos específicos foram atendidos no referencial teórico que buscou “conceituar empresa familiar na perspectiva de vários autores” e “analisar as principais características do processo de sucessão familiar”.

O terceiro objetivo específico procura “verificar na empresa pesquisada como se encontra o processo de sucessão”. Este foi respondido na terceira parte do questionário onde trata do processo de sucessão, pelas questões de 1 a 5.

De acordo com as respostas obteve-se a informação de que a empresa não passou por nenhum processo de sucessão e quando isso acontecer a preferência do fundador é transmitir aos seus herdeiros o comando da empresa.

Essa transmissão pode ser possível pela existência de dois herdeiros que já atuam na gestão dos negócios, sendo um responsável pela gerência geral, enquanto o outro auxilia nas funções administrativas.

Referente ao processo sucessório cabe ressaltar a opinião do fundador onde a transmissão de poder é vista como uma situação natural a ser enfrentada pela empresa. Tal afirmativa reforça a tendência dele em planejar a sucessão.

O quarto objetivo específico busca “identificar na empresa as dificuldades encontradas para o processo sucessório”, sendo atendido nas questões 6 e 7.

O QUADRO 4 apresenta a opinião do fundador quanto ao grau de importância das dificuldades encontradas no processo sucessório.

**QUADRO 4**  
**Dificuldades encontradas no processo sucessório**

<b>Grau de Importância</b>	<b>Dificuldades</b>
1º lugar	Conflitos familiares;
2º lugar	Centralização do poder pelo fundador;
3º lugar	Resistência do fundador a se afastar do comando;
4º lugar	Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores;
5º lugar	Falta de apoio do sucedido na troca do comando;
6º lugar	Falta de um planejamento da sucessão;
7º lugar	Sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio.

Fonte: Dados da pesquisa

A pergunta 7 faz o seguinte questionamento: “O processo sucessório é na maioria das vezes, marcado por algum tipo de disputa. A empresa tem em mente como lidar com esses possíveis conflitos”?

**Com relação aos eventuais conflitos familiares, o fundador tem em mente como administrá-los, segue o depoimento:**

“Eu estou sempre acompanhando e ajudando meus filhos nos negócios da empresa. Procuo que cada um desempenhe uma função diferente, mas tome decisões em conjunto. Explico a eles que o futuro da empresa não depende só de mim, mas da vontade deles”.

O quinto objetivo específico tem o intuito de “verificar até que ponto a empresa tem informação e/ou conhecimento sobre a importância do planejamento sucessório”. Este foi respondido pelas questões de 8 a 12.

O QUADRO 5 mostra as respostas obtidas do fundador quanto ao grau de importância das características que influenciam na escolha do sucessor.

**QUADRO 5**  
**Características que influenciam na escolha do sucessor**

<b>Grau de Importância</b>	<b>Características</b>
1º lugar	Ter trabalhado sempre dentro da empresa;
2º lugar	Ter curso superior;
3º lugar	Perfil empreendedor;
4º lugar	Relacionamento flexível com os membros da família;
5º lugar	Demonstrar atitude nas decisões;
6º lugar	Amplo relacionamento com cliente e fornecedores;
7º lugar	Ter experiência em outras atividades.

Fonte: Dados da pesquisa

O fundador relata que os seus sucessores estão recebendo formação acadêmica, uma forma de incentivo para garantir a continuidade da empresa.

Na opinião dele os sucessores assumirão o comando da empresa porque desde criança ajudam nos negócios, possuem clareza a respeito de seus cargos e demonstram levar a tradição da família por mais uma geração.

Quando questionado sobre a contratação de um profissional para conduzir os seus negócios, o mesmo concorda com essa possibilidade, mas somente no caso dos seus sucessores não apresentarem interesse e competência para os negócios da família.

A pergunta 12 faz a seguinte indagação: “Em sua opinião a profissionalização deve ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família ou através da substituição por profissionais qualificados?”

**Ao falar sobre a profissionalização dos membros da família, o fundador da empresa ressalta o seguinte comentário:**

“Como tudo o que estou construindo é para os meus filhos, eles precisam estar preparados para assumir a empresa. O meu filho, por exemplo, já fez vários cursos virtuais de tratamento de água e manutenção de piscinas. Recentemente, ele foi até São Paulo participar de um treinamento sobre higienização industrial. Para o ano que vem quero que ele visite a Expolazer uma das maiores feiras de piscinas, acessórios e ambientes de lazer para trazer novidades para a empresa”.

O sexto e último objetivo específico pretende “identificar a existência formal de um planejamento sucessório”. Este foi respondido na quarta parte do questionário onde trata do planejamento do processo sucessório, presente nas questões de 13 a 16.

Quando o fundador é interrogado a respeito do planejamento de sucessão formal, a resposta é negativa. Contudo, ele afirma que está preparando seus herdeiros para que o controle dos negócios continue sob o comando da família. Observa-se abaixo:

“A minha filha trabalhou três anos numa outra empresa. Naquela época, eu estava procurando uma pessoa para trabalhar na minha empresa. Então, resolvi contratá-la. Hoje, ela está terminando a faculdade de Administração e será minha futura herdeira.  
O meu filho começou aos 11 anos de idade prestar manutenção de piscinas. Hoje, ele é formado em Ciências Contábeis, gerencia a empresa e apenas supervisiona a manutenção que é feita por dois funcionários.  
Se daqui alguns anos eles quiserem fazer mais uma faculdade ou talvez mudar de profissão, estarei apoiando da mesma forma”.

Mesmo informalmente, o fundador reconhece a importância de planejar tal processo e faz questão de abrir espaço aos seus sucessores. Ele acredita que realizando o planejamento os sucessores terão mais competência para tomar

decisões e liderar os negócios. E concorda que o planejamento evita um choque na estrutura da empresa, caso se ausente ou aconteça outra coisa imprevista.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do exposto nota-se que é de suma importância para as empresas familiares se prepararem para os processos de sucessão que enfrentarão no futuro. Não é apenas uma questão de sucessão, o processo é muito mais amplo e desafiador.

Amplo porque a continuidade da empresa não depende mais da capacidade do fundador, mas da preparação de seus herdeiros para o comando do negócio. Desafiador porque o modelo da primeira geração não se aplica na segunda em diante. Este modelo deve ser revisto e construído por cada uma das gerações.

A empresa familiar é em muitos casos, senão em todos, uma necessidade de sobrevivência do empreendedor e caracteriza-se por envolver membros da família na administração dos negócios.

Vale lembrar que nem todo empreendedor se torna um empresário. O empreendedor é uma figura que aproveita a sua capacidade de criar e de ver oportunidade onde todos vêem problemas e assume riscos diante de novos negócios. Já o empresário percebe que seu empreendimento tem que dar continuidade e sobreviver no mercado independente de sua presença.

Hoje em dia os empreendimentos familiares são valorizados pelo seu potencial de geração de riqueza e renda no país, porém muitos não estão sobrevivendo devido os problemas que residem na passagem de comando da primeira geração (fundador) para a segunda geração (sucessor).

A primeira geração se caracteriza pelo sentido da propriedade, o fundador não tem que dividir poder com ninguém. No âmbito da família, ele é o patriarca e comanda tudo. Do ponto de vista do patrimônio, o dono não precisa dar satisfação a ninguém e suas decisões são muito centralizadas.

Na segunda geração o sucessor não tem mais aquela figura do dono ou do único líder. Ele precisa mudar o foco, pois não adianta ficar sempre comparando seu estilo de liderança com aquele que foi do fundador ou se baseando no modelo do passado. Mas qual será o foco da futura geração?

A geração de valor. O sucessor precisa gerar valor e estar preparado para ser um bom atuante na continuidade de sua empresa. Isso significa ter competências técnicas e também desenvolver suas competências pessoais.

A recomendação é que o fundador inicie o processo de sucessão em vida, pois se o processo não acontecer de maneira adequada, conveniente e saudável há risco de ruptura nos laços familiares, perda de patrimônio e descontinuidade do negócio.

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o processo sucessório em uma empresa familiar juinense, buscando além de fontes bibliográficas, saber a opinião do fundador a respeito da preparação de seus sucessores.

Mostra-se em algum momento no referencial que os autores não têm um modelo pré-definido sobre o planejamento da sucessão, ou seja, não existe um planejamento formalizado que serve de regra ou garante a continuidade da empresa.

Identificou-se que a empresa pesquisada nasceu e ainda permanece na administração do fundador (primeira geração). Porém, os sucessores (segunda geração) encontram-se envolvidos nas atividades administrativas consideradas estratégicas.

O fundador acredita que o processo de sucessão depende dos filhos (herdeiros) para ser bem conduzido. Ele entende que é necessário contratar um executivo que não pertença à família quando o sucessor não demonstra vontade de exercer o papel. E concorda que o treinamento dos membros da família descarta a idéia de trocá-los por profissionais externos.

Portanto, conclui-se que o fundador está preocupado com tal processo, para que ocorra da melhor maneira possível, mesmo porque ele vem planejando informalmente a sucessão e preparando seus filhos desde cedo.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006. *apud* SOUZA, Simone Aguiar; CUNHA, Elenia Baker da. **A Empresa familiar e o Processo de Sucessão** (2009). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-planejamento-financeiro-em-empresas-familiares-de-pequeno-porte/23388/>> Acesso em: 04 ago. de 2011, às 21:40 h.

AMENDOLARA, Leslie. **Sucessão na empresa familiar** – 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 1ª edição. Nobel, 1989. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2º edição. São Paulo: Nobel, 1991. *apud* RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo, Nobel. 1995. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. São Paulo: Atlas, 1992. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: a importância de um profissional especializado na administração**. 2008. p. 8 Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Sistemas de Informação. Faculdade Almeida Rodrigues – FAR, Rio Verde-GO, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo, Makron Books, 1991. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, jun. 1967. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. *apud* SANTANA, Gisele Mirian Alves de. *et al.* **Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas**. (2004) Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH49\\_-\\_Sucess%E3o\\_Empr\\_Familiares.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH49_-_Sucess%E3o_Empr_Familiares.PDF)> Acesso em: 05 de ago. 2011, às 16:55hs

GAZETA MERCANTIL. **Empresa familiar e globalização**, 06 fev. 1997. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GENTIL, E. **Retrato de família**. HSM Management, São Paulo, v. 6, n. 41, p. 84-91, nov./dez. 2003. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GERSICK, K. E; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M; LANSBERG, I. **De geração para geração**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE Ligth, São Paulo, v.7, n.1, p: 7-12, jan./mar. 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed - São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LANSBERG, I. Parente nem sempre é serpente. *Exame*, São Paulo, n. 8, p. 103, abr. 1997. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócios, 1999. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEA, J. W. **Keeping it in the family – successful succession of the family business**. New York: John Wiley & Sons, 1991. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward, 1994. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set. 1992. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185-700, jun. 1997. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. *apud* RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. Willian. **Administração de Pequenas Empresas Ênfase na Gerência Empresarial** – Editora: Pearson (Universitários) - Grupo Pearson Education. São Paulo: Makcron Books, 1997.

LOURENZO MOREIRA JÚNIOR, A. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MALHOTRA, Karesh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 4º Ed. Georgia Institute of Technology. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINS FILHO, L. A. **Socorro tenho um sócio**. São Paulo: Editora Harbra, 1987. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**: Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MORENO, César. **Sucessão nas Empresas Familiares**. Diário do Comércio & Indústria, 2003. *apud* TEIXEIRA, Alexander Freitas. **A importância do planejamento financeiro em empresas familiares de pequeno porte (micro e pequenas empresas)**. (2008) Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_do\\_planejamento\\_financeiro\\_em\\_empresas\\_familiares\\_de\\_pequeno\\_porte/23388/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_planejamento_financeiro_em_empresas_familiares_de_pequeno_porte/23388/)> Acesso em: 07 de ago. 2001, às 13:27hs

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório – 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. *apud* LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed - São Paulo: Atlas, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2005). **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 03 de ago. de 2011, às 18:13 hs

SOUZA, Simone Aguiar; CUNHA, Elenia Baker da. **A Empresa familiar e o Processo de Sucessão** (2009). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-empresa-familiar-e-o-processo-de-sucessao/27892/>> Acesso em: 04 ago. 2011, às 21:16 hs

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**: orientação de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertação, tese. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. **Comportamento gerencial e o crescimento da empresa**. Estudos SEBRAE, São Paulo, ano 1, n. 3, p. 30-35, maio/jun. 1994. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TEIXEIRA, Alexander Freitas. **A importância do planejamento financeiro em empresas familiares de pequeno porte (micro e pequenas empresas)**. (2008) Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_do\\_planejamento\\_financeiro\\_em\\_empresas\\_familiares\\_de\\_pequeno\\_porte/23388](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_planejamento_financeiro_em_empresas_familiares_de_pequeno_porte/23388)> Acesso em: 09 de ago. 2011, às 23:37hs

TREVISANI JÚNIOR, P. **Sucessão: a família tem que se organizar**. Superhiper, São Paulo, set. 1997. *apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. *apud* SANTANA, Gisele Mirian Alves de. *et al.* **Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas**. (2004) Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH49\\_-\\_Sucesso%E3o\\_Empr\\_Familiares.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH49_-_Sucesso%E3o_Empr_Familiares.PDF)> Acesso em: 05 de ago. 2011, às 16:28hs

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.  
*apud* MOREIRA JR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

**APÊNDICE**

**APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA****AJES FACULDADE DO VALE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO  
VALE DO JURUENA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

O presente questionário tem como objetivo analisar o processo sucessório de uma empresa familiar juinense. O resultado deste estudo será usado como base para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) a ser apresentado pela acadêmica Mayara Ramiélly Alba, orientada pela Prof.<sup>a</sup> Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino. O questionário é dirigido ao fundador da empresa e todos os dados recolhidos serão utilizados unicamente para o fim acima mencionado. Por isso, conto com a sua colaboração e desde já, agradeço a resposta.

**PARTE I****Apresentação do entrevistado**

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. Cargo: \_\_\_\_\_

3. Escolaridade:

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

4. Idade:

( ) 20 à 30 anos

( ) 30 à 35 anos

( ) 35 à 40 anos

( ) 45 à 50 anos

( ) Acima de 50 anos

5. Estado Civil:

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) Divorciado

**PARTE II****Apresentação da Empresa**

---

1. Razão Social: \_\_\_\_\_
2. Ano de Inauguração: \_\_\_\_\_
3. Localização: \_\_\_\_\_
4. Ramo de atividade: \_\_\_\_\_
5. N° de funcionários: \_\_\_\_\_
6. Em qual geração a empresa se encontra: \_\_\_\_\_

**PARTE III****O PROCESSO DE SUCESSÃO**

1) A empresa já passou por um processo de sucessão?

( ) Sim

( ) Não

2) No caso de sucessão, o comando da empresa será dirigida a quem?

( ) Transmissão para herdeiros

( ) Venda a membros da família

( ) Venda aos gestores profissionais da empresa

( ) Venda a terceiros

Obs.: Se a opção não é a venda a terceiros continue respondendo as perguntas abaixo.

3) A empresa tem sucessores para assumir o comando dos negócios?

( ) Nenhum

( ) Apenas um

( ) Dois

( ) Três ou mais

4) O sucessor trabalha na empresa?

( ) Sim, qual o cargo: \_\_\_\_\_

( ) Não, onde atua: \_\_\_\_\_

5) O processo sucessório é visto como uma situação natural a ser enfrentada pela empresa?

- Sim
- Não

6) De acordo com o grau de importância enumere quais são as dificuldades para realização da sucessão?

- Incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores;
- Conflitos familiares;
- Resistência do fundador a se afastar do comando;
- Falta de um planejamento da sucessão;
- Interferência dos clientes, fornecedores ou empregados antigos;
- Falta de apoio do sucedido na troca do comando;
- Centralização do poder pelo fundador;
- Sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio.

7) O processo sucessório é na maioria das vezes, marcado por algum tipo de disputa. A empresa tem em mente como lidar com esses possíveis conflitos?

---

---

---

---

---

8) Conforme o grau de importância enumere quais as características que influenciam na escolha do perfil do sucessor:

- Ter curso superior;
- Ter trabalhado sempre dentro da empresa;
- Ter experiência em outras atividades;
- Relacionamento flexível com os membros da família;
- Perfil empreendedor;
- Demonstrar atitude nas decisões;
- Amplo relacionamento com cliente e fornecedores.

9) Os sucessores estão recebendo formação acadêmica que tenha afinidade com o negócio?

( ) Sim

( ) Não

10) Os futuros sucessores assumirão o comando da empresa porque demonstram habilidades e competências ou para evitar que a empresa seja administrada por estranhos?

---

---

---

---

---

11) Se durante o processo sucessório a empresa perceber que os sucessores potenciais não estão devidamente preparados para assumir a gestão dos negócios, a melhor opção seria contratar um profissional?

( ) Sim

( ) Não

12) Em sua opinião a profissionalização deve ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família ou através da substituição por profissionais qualificados?

---

---

---

---

---

---

#### **PARTE IV PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO**

13) A empresa tem por escrito o seu plano de sucessão?

( ) Sim

( ) Não

Em caso afirmativo passe para a questão 14.

Em caso negativo, responda:

Mesmo informalmente, você está preparando os membros da família para ocuparem o seu lugar na empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14) Você reconhece a importância de se fazer o planejamento do processo sucessório?

( ) Sim

( ) Não

15) Você acredita que realizando o planejamento os seus sucessores terão mais competência para tomar decisões e liderar o negócio?

( ) Sim

( ) Não

16) Na maioria das vezes a ausência do fundador torna-se um problema na empresa familiar. Dessa forma você concorda que a falta do planejamento afeta a sobrevivência da empresa?

( ) Sim

( ) Não