

RATIO – FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SAMARA LOBO OLIVEIRA SILVA

**SUCESSÃO FAMILIAR: OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR NO QUE DIZ RESPEITO Á SUCESSÃO FAMILIAR**

**FORTALEZA/CE
2019**

SAMARA LOBO OLIVEIRA SILVA

SUCESSÃO FAMILIAR: OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR NO QUE DIZ RESPEITO À SUCESSÃO FAMILIAR

Monografia submetida à aprovação do
Curso de Graduação em Administração
pela RATIO – Faculdade Teológica e
Filosófica, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. José Airton de
Oliveira

FORTALEZA/CE
2019

SAMARA LOBO OLIVEIRA SILVA

SUCESSÃO FAMILIAR: OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR NO QUE DIZ RESPEITO À SUCESSÃO FAMILIAR

Monografia submetida à aprovação do Curso de Graduação em Administração como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO-Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Data da aprovação: ___/___/___

BANCADA EXAMINADORA

Professor Me. José Airton de Oliveira
(Orientador)

Professora Dra. Maria Lourdes dos Santos
(Convidada)

Professor Me. Túlio Cícero Cruz
(Convidado)

FORTALEZA – CE
2019

Dedico este trabalho aos meus pais, Antônio Rodrigues e Cleide Oliveira a quem devo tudo que sou; e meus Avós Luiz Pedro e Alzira Rodrigues.

Ao meu esposo Cristiano Silva, por compreender todas as vezes que tive que me ausentar do nosso lar para ir a busca desse sonho;

Aos meus filhos João Vitor e José Pedro, razão do meu viver e da minha busca incessante por um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Aos meus familiares, pela força e companheirismo;

Aos meus colegas de Curso, pelos laços de amizade construídos ao longo dessa caminhada;

Aos professores do Curso, pelos ensinamentos valiosos que me tornaram uma pessoa melhor;

Ao meu orientador, Professor e Mestre José Airton de Oliveira, pelas orientações que tanto me ajudaram;

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

“O segredo do sucesso nas famílias de negócios reside no tipo de família que é, e nos valores e princípios que são transmitidas as novas gerações.”

(Gonzalo Gómez-Betancourt)

RESUMO

A sucessão familiar dentro de uma empresa é assunto complexo, dada as relações às vezes conflituosas entre os membros da família, a falta de um plano sucessório, a posição autoritária do dono e o despreparo dos sucessores. Nesse contexto, esta monografia abordou o tema da sucessão familiar em uma empresa de Senador Pompeu/CE. Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho foi analisar de que forma acontece a sucessão em empresas familiares e como objetivos específicos a evolução e os conceitos da empresa familiar; Identificar os planos sucessórios existentes na literatura e observar se na empresa familiar pesquisada em Senador Pompeu existe um plano sucessório. A metodologia utilizada consta de uma revisão de literatura e a pesquisa de campo realizada em uma empresa familiar de Senador pompeu/CE. Os resultados esperados é o de que na empresa objeto desta pesquisa seus gestores vejam a importância da sucessão familiar para o sucesso e a continuidade da mesma. Assim, foi possível concluir que a empresa pesquisada não existe um plano sucessório, o que certamente dificultará as relações entre os sucessores quando chegar este momento.

Palavras-chave: Empresa. Empresa Familiar.Sucessão.

ABSTRACT

Family succession within a company is a complex matter, given the sometimes conflictual relationships among family members, the lack of a succession plan, the authoritarian position of the owner, and the unpreparedness of the successors. Within this context, this monograph approached the theme of family succession in a company of Senator Pompeu / CE. Thus, the general objective of this work was to analyze how succession happens in family businesses and as specific objectives to research the evolution and concepts of family business; Identify the succession plans in the literature and observe whether there is a succession plan in the family company surveyed in Senador Pompeu. The methodology used for the development of this work consists of basic bibliography on the subject with a literature review and field research conducted in a family business of Senador Pompeu / CE. The expected results are that in the company that is the object of this research, its managers view the importance of family succession for success and continuity. Thus, the field research was possible to conclude that in the company researched there is no succession plan, which will certainly hinder relations between successors when this moment arrives.

Keywords: Company. Family business. Succession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 CAPÍTULO 1	
EVOLUÇÃO E CONCEITO DE EMPRESA E EMPRESA FAMILIAR	11
2.1 EVOLUÇÃO DA EMPRESA	11
2.1.1 Conceito de empresa	17
2.1.2 Evolução da empresa familiar	22
2.1.3 Conceito de empresa familiar	24
3 CAPÍTULO 2	
GESTÃO E SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	28
3.1. GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR	28
3.1.1 Sucessão na empresa familiar	35
4 CAPÍTULO 3	
SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DO MUNICÍPIO DE SENADOR POMPEU/CE	44
4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
4.1.1 Breve histórico do Município de Senador Pompeu/CE	45
4.1.2 Características da empresa	45
4.1.3 Análise e discussão dos resultados	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE	61

1 INTRODUÇÃO

Dentre as coisas que os seres humanos consideram de maior importância pode-se destacar a convivência com sua família. Neste sentido, a empresa familiar tem a interessante possibilidade de agrupar todos os membros da família num só lugar, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo.

Assim, quando os vários cargos são preenchidos com integrantes da própria família, facilita o desenvolvimento da empresa em razão de o interesse tornar-se unificado e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa acabam sendo amenizados.

Nessa perspectiva a empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, porém, as empresas sobre esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios, que se não adequadamente enfrentados podem vir a destruir a organização.

Uma das dificuldades enfrentadas nas empresas familiares diz respeito à sucessão dos negócios, pois sejam em pequenas, médias ou grandes empresas, atuantes no comércio, na indústria ou na prestação de serviços, os principais desafios enfrentados no momento da transição de uma geração a outra são a falta de capacitação dos herdeiros na linha sucessória, a centralização das decisões por parte do fundador, a inexistência de diretrizes claras para objetivos a curto, médio e longo prazo, ou mesmo brigas entre os herdeiros pelo poder.

A complexidade na sucessão vem da dificuldade do fundador repassar as informações e os conhecimentos necessários para o seu sucessor, além da falta de interesse do possível sucessor se qualificar para assumir a empresa.

Nesse contexto, a presente monografia busca analisar a temática da sucessão familiar, os desafios da gestão em uma empresa no que diz respeito à sucessão familiar.

O estudo ora iniciado levanta o seguinte questionamento: um plano de sucessão familiar pode contribuir para a longevidade e o sucesso das empresas familiares?

O objetivo geral é analisar de que forma acontece a sucessão em empresas familiares. Como objetivo específico tem-se pesquisar a evolução e os conceitos da empresa familiar; identificar os planos sucessórios existentes na literatura e observar se na empresa familiar pesquisada em Senador Pompeu existe um plano sucessório.

O trabalho se justifica devido à importância, tanto econômica, quanto social, que as empresas familiares possuem, tornando-se um crescente objeto de estudos impulsionando a elaboração de trabalhos acadêmicos sobre o tema.

Metodologicamente, este estudo pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica baseada no levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, bem como, a Internet e pesquisa de campo que segundo Fonseca (2002) se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Este trabalho divide-se em três capítulos. No primeiro, e segundo capítulos far-se-á um estudo bibliográfico sobre o tema e no terceiro, será discutido os resultados da pesquisa de campo.

2 CAPÍTULO 1

EVOLUÇÃO E CONCEITO DE EMPRESA E EMPRESA FAMILIAR

Neste capítulo, se fará um breve recorte histórico sobre a evolução e conceito do que vem a ser uma empresa, bem como, uma empresa familiar. Considera-se importante esse resgate histórico, a fim de que se possa compreender como surgiu as grandes empresas e as empresas de pequeno porte ou empresas familiares. Feito este estudo é que se passará a discussão sobre gestão e sucessão familiar, o que será feito em capítulos posteriores.

2.1 EVOLUÇÕES DA EMPRESA

Como toda organização, a empresa é uma criação essencialmente humana, uma solução desenvolvida para atender determinada necessidade social, não sendo um resultado “natural”, espontâneo da natureza, mas, sim, fruto da racionalidade, da lógica, de uma pessoa ou conjunto de pessoas, que gozando do reconhecimento por seus pares é legitimada no seio social.

Diversas conquistas da sociedade sejam elas culturais, econômicas, sociais, técnicas, científicas ou industriais, estão relacionadas às organizações, tanto públicas quanto privadas. Souza (2012, p. 23) reforça essa percepção da importância das organizações na vida das pessoas, ao afirmar que:

“[...] vivemos em uma sociedade organizacional: as organizações estão em toda a parte; suprimos nossas necessidades por meio de organizações; trabalhamos, divertimo-nos, relacionamo-nos, agimos politicamente, reivindicamos, enfim, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós: portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais.”

A antiga Teoria dos Atos de Comércio decorrente da chamada codificação napoleônica nunca definiu muito bem o que eram as atividades mercantis, os chamados atos de comércio.

A definição do que eram os atos de comércio não convenceu a doutrina, pois muitas atividades não eram consideradas comerciais por razões históricas, como era o caso da negociação de bens imobiliários. Além disso, com a constante inovação tecnológica do mercado, diversas novas atividades foram surgindo, mas não eram enumeradas como atos de comércio pela lentidão do processo legislativo.

Com o surgimento da Teoria da Empresa, tendo como marco o Código Civil italiano de 1942, houve a evolução segundo a qual, em princípio, qualquer atividade econômica que seja exercida profissionalmente e de forma organizada seria considerada empresa, sendo tutelada, assim, pelo Direito Empresarial.

O que existia no chamado período pré-histórico era uma distribuição do excedente, ou seja, em nome da sobrevivência dos indivíduos e, por conseguinte da comunidade, estabelecia-se uma lógica de distribuição do excedente. Em regimes tribais o excedente acumulado, por guerra ou pelo comércio, tendem a ficar acumulados no domicílio do chefe para ser usado, pelo menos em teoria, em benefício da comunidade.

A acumulação e a utilização deste excedente geram a necessidade de algum tipo de administração – contemporaneamente, diríamos relatórios e controles. Os caracteres cuneiformes e os hieróglifos há muito já foram estabelecidos pelos especialistas como técnicas de registros que permitiram tais controles. Conforme Hudson (2010, p. 11):

É consenso agora que a maior parte das técnicas que se transformariam em práticas comerciais básicas na Antiguidade clássica já existiam no terceiro milênio a.C., nos templos e palácios da Idade do Bronze no Oriente Próximo – a moeda e a padronização de pesos, medidas e preços exigiam controle contábil e relatórios anuais, cobrança de juros, além de um mecanismo de distribuição de lucros entre instituições públicas e comerciantes privados que abrangesse desde o comércio de longo curso, ao arrendamento de terras, oficinas e concessões para a venda de cerveja no varejo.

As trocas econômicas com fins lucrativos representaram um salto tão grande que, inicialmente, parecem ter sido efetuadas, sobretudo em associação com instituições públicas, pelo menos nominalmente.

Até ocorrer a Revolução Industrial – em 1776 – não existiam empresas formais no mundo, existindo somente pequenos produtores domiciliares que

fabricavam tecidos e utensílios domésticos, a fim de suprirem suas próprias necessidades e as de seus familiares. Nessa época, grande parte das famílias da Inglaterra possuía um equipamento usado para produzir tecido manualmente – TEAR – e, quando os motores movidos a vapor foram acoplados aos TEARES, surgiu o primeiro tipo de empresa – a indústria têxtil.

Neste período histórico o que ocorria era o modo de produção artesanal, onde os camponeses ou trabalhadores urbanos faziam por inteiro os produtos (sapatos, bolsas, camisas, etc.), em suas oficinas, ou mesmo em suas casas, para comercializar em feiras. Porém, os artesãos muitas vezes não tinham tempo ou capital para produzir mais, então os que detinham capitais financiavam o artesão e dividiam o lucro. Portanto, é visível que um entrava com o “trabalho” e outro entrava com o “capital” em uma sociedade. Foram os primeiros traços do empresariado.

Nesse sentido pré-fábrica, os trabalhadores, além de produzir em suas casas e possuir as ferramentas necessárias para a concretização das atividades, detinham o controle das técnicas e do processo de trabalho que empregavam. Sobre o sistema familiar doméstico, Huberman (2011, p. 104-106), acrescenta que:

A produção era realizada em casa para um mercado em crescimento. Era desenvolvida pelo mestre artesão com ajudantes, tal como no sistema de corporações, porém com uma diferença importante – os mestres já não eram independentes. Eles tinham ainda a propriedade dos instrumentos de trabalho, mas dependiam para a matéria-prima um intermediário empreendedor que se interpusera entre eles e o consumidor.

E assim, a demanda por tais produtos foi crescendo, o capitalismo se disseminando e, para aumentar a produção, as pessoas que detinham o dinheiro colocavam os trabalhadores em grandes locais, chamados de fábricas, para condicionar a produção em massa.

Organizam-se as fábricas, espaços de produção coletiva. Vários indivíduos reunidos nessa unidade produtiva com o fim de realizar uma produção intencional, controlada e pré-determinada. Nesta perspectiva a fábrica representa a capacidade do comerciante capitalista de organizar a produção de forma a atender sua demanda, ou ao menos conhecer qual será a oferta de bens disponíveis para suas transações.

O surgimento das fábricas marca também essa transição de um sistema de oferta assistemática para um sistema de produção intencional. Marca também a transição da atividade artesanal, muitas vezes quase artística, para um regime de trabalho controlado.

Também é notável que na organização dos espaços produtivos, é o capitalista que fornece os materiais, matérias-primas e ferramentas também em busca de uma determinada padronização que lhe garantirá a venda de produtos de acordo com o que ele deseja oferecer aos seus clientes. Para Decca (2004, p.93):

“A introdução do sistema de fábrica representou a ruptura definitiva do produtor direto com o domínio que ainda exercia sobre o processo de produzir, considerando-se que o saber, o conhecimento técnico, pertencia-lhe até ser controlado pela figura do capitalista. A reunião dos trabalhadores na fábrica não se deveu a nenhum avanço das técnicas de produção; pelo contrário, o que estava em jogo era justamente o alargamento do controle e do poder por parte do capitalista sobre o conjunto de trabalhadores que ainda detinham os conhecimentos técnicos e impunham a dinâmica do processo produtivo.”

Nesse contexto ocorre a alienação dos meios de produção ao artesão. Na fábrica tudo lhe é fornecido pelo comerciante capitalista. O artesão agora realiza seu trabalho pelo acesso aos meios de produção contidos na fábrica. E à medida que máquinas e equipamentos tornam-se cada vez mais sofisticadas essa dependência se consolida.

Outra transformação observada na mutação do trabalho artesanal para o trabalho fabril/industrial é a especialização do trabalho. Outra forma de alienação. Antes o artesão produzia determinado bem desde a seleção da matéria-prima até a obtenção do seu produto final. Gradualmente, pela necessidade, dos ganhos de eficiência e de produtividade, vai o capitalista organizando o trabalho de forma que cada trabalhador dedicando-se intensivamente a uma determinada atividade torne-se, naturalmente, cada vez mais eficiente pela repetição daquela atividade.

As fábricas criaram um mundo produtivo em que o trabalhador perdia todo o seu controle sobre o processo produtivo ao tempo que sucumbia à determinação do proprietário do capital. Além de ser expropriado do produto final de seu trabalho, o trabalhador se torna sujeito às normas de produção

impostas pelo capital. Beaud (2003, p. 108) ressaltando esse momento coloca que:

“A entrada dos operários, a refeição deles e a saída ocorrem ao som do sino. No interior da fábrica, cada um tem seu lugar marcado, a tarefa estreitamente delimitada e sempre a mesma; todos devem trabalhar regularmente e sem parar, sob o olhar do contramestre que a força à obediência mediante a ameaça da multa ou da demissão, por vezes até mesmo mediante uma coação mais brutal.”

A consequência para o capitalista é óbvia no sentido de melhorar sua produtividade e, possivelmente, também a qualidade do produto. Para o trabalhador é mais um passo na alienação do seu trabalho, pois agora depende ele tanto do acesso ao espaço produtivo, quanto da própria sequência em que o trabalho é realizado. Esse processo tomou grande amplitude e foi chamado de Revolução Industrial.

Com o advento da Revolução Industrial o capitalismo se fortalece surgindo então as grandes organizações multinacionais. Depois de tudo isso o mundo já não seria mais o mesmo e, com toda essa transformação, surge a administração moderna em contrapartida ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e à necessidade de se organizarem para se tornarem competitivas. A história e evolução das empresas pode ser dividida em 6 fases conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Evolução histórica das empresas

FASES	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
ARTESANAL	Da antiguidade até 1780	<ul style="list-style-type: none"> - Regime de produção limitado a artesãos; - Mão-de-obra intensiva e não qualificada; - Direcionada à agricultura; - Comércio era de troca por troca.
DA INDUSTRIALIZAÇÃO	Revolução industrial (1780-1860)	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de industrialização ligado às máquinas; - O uso do carvão como nova fonte de energia e o ferro; - A empresa assume um papel relevante no desenvolvimento da sociedade; - Utilização de novas máquinas: <ul style="list-style-type: none"> – máquina de fiar, tear; - Máquina a vapor, locomotivas, etc.,

		<ul style="list-style-type: none"> - Surgem os transportes a vapor e as primeiras estradas de ferro.
O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL	Segunda e terceira Revolução Industrial (1860-1914)	<ul style="list-style-type: none"> - O ferro é substituído pelo aço eo vapor eletricidade e derivados de petróleo; - Desenvolvimento da maquinaria, com o aparecimento do motor a explosão e eléctrico. - Deu-se o desenvolvimento do transporte e das comunicações, encurtando as distâncias; - Nota-se um avanço tecnológico. - O Capitalismo industrialcede lugar ao Capitalismo financeiro.
FASE DO GIGANTISMO INDUSTRIAL	Entre as duas grandes guerras mundiais – (1914-1945)	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas atingem enormes proporções; - Fase da grande depressão de 1929 e a crise mundial; - Operações de âmbito internacional e multinacional; - Surgem os navios sofisticados e de grande porte; - Grandes redes ferroviárias e autoestradas.
FASE MODERNA (DA GLOBALIZAÇÃO)	Pós-guerra (1945-1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Surpreendente desenvolvimento científica e tecnológico das empresas; - Nítida separação entre os países desenvolvidos, subdesenvolvidos e em desenvolvimento; - Novas formas de energia (nuclear e solar); - Relação direta (empresa, consumo e publicidades).
FASE DE INCERTEZA	Após 1980 até os dias de hoje	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente aparecimento de empresas multinacionais, nacionais de grande, médio e pequeno porte; - Automação e computação; - incerteza e imprevisibilidade do irá acontecer; - Clima de turbulência; - Ambiente externo complexo; - Escassez de recursos e dificuldades para colocar os produtos no mercado; - Década de 80: economia fechada, restrições e importações; - Década de 90: economia aberta, importação de tecnologia.

Fonte: Chiavenato, 2004. Adaptação da autora.

O período que compreende a década de 1990 pode ser caracterizado como a terceira revolução industrial marcada pela revolução do computador que substitui o cérebro humano pela máquina eletrônica.

A evolução das empresas como unidades produtivas, leva também a uma evolução em sua própria organização e representação física.

Arquiteticamente as empresas evoluem desde a oficina isolada, onde o trabalhador produzia sob seu próprio ritmo de trabalho, as grandes instalações industriais nas quais os trabalhadores são supervisionados diretamente por gerentes e supervisores instalados em paróicos situados e num plano superior. Hymer (2004, p. 47), coloca que:

A empresa moderna se acha a uma grande distância da pequena oficina e também da empresa marshalliana. O capitalista marshalliano dirigia sua fábrica de um escritório no 2º andar. No final do século, o presidente de uma grande empresa nacional se instalava em um edifício mais alto, talvez em um sétimo andar, com maior perspectiva e poder. Hoje em dia, os administradores das empresas gigantescas dirigem do alto de arranha-céus; nos dias claros, quase podem ver o mundo dali.

O poder econômico, os oligopólios e muitas vezes uma busca feroz pelo monopólio, foram também a marca desta época. O gigantismo e a complexidade das estruturas produtivas vinculam definitivamente a produção e as finanças. Grandes somas de capital são fundamentais para financiar indústrias, siderúrgicas e outros empreendimentos gigantescos e sofisticados.

2.1.1 Conceito de empresa

Etimologicamente o vocábulo empresa é derivado do latim *prehensus*, de *prehendere* (empreender, praticar), possui o sentido de empreendimento ou cometimento intentado para a realização de um objetivo.

Primeiramente, vale ressaltar que o conceito de Empresa não está positivado no ordenamento jurídico brasileiro, bem como nos países precursores da teoria da empresa, portanto, podemos conceituar este termo como a realização de uma atividade econômica explorada pelo empresário visando a organização, produção e a circulação de bens e serviços.

Empresa, não é coisa corpórea, e sim abstrata, porque significa atividade ou conjunto de atividades do empresário. Empresa é o organismo que, através de alguns elementos ou, fatores, exercita um comportamento repetitivo e metódico, exteriorizando a atividade do empresário. Para Silva, (2004, p.522):

“Empresa significa empreendimento, associação de pessoas para exploração de um negócio. É o conjunto de atividades do empresário. É toda organização econômica civil, ou empresarial, instituída para a exploração de um determinado ramo de negócio. Empresa é a atividade econômica organizada para a produção ou circulação de

bens ou serviços. Evidentemente, atividade, aqui, não significa um ato isolado, mas uma série pré-determinada e coordenada de atos, visando uma finalidade produtiva.”

A empresa é a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

De acordo com Faria (2010), já é célebre a definição de empresa dada por Alberto Asquini, classificada em quatro perfis a seguir:

1. Perfil subjetivo. A empresa é o empresário, pois empresário é quem exercita a atividade econômica organizada, de forma continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, pois ela é titular de direitos e obrigações. Quando se diz "arrumei um emprego em uma empresa", temos a palavra empresa empregada com esse significado.

2. Perfil funcional. A empresa é uma atividade, que realiza produção e circulação de bens e serviços, mediante organização de fatores de produção (capital, trabalho, matéria prima etc). Quando se diz "a empresa de estudar será proveitosa", temos a palavra empresa empregada com esse significado.

3. Perfil objetivo (patrimonial). A empresa é um conjunto de bens. A palavra empresa é sinônima da expressão estabelecimento comercial. Os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício da atividade econômica. Como exemplo desse significado, podemos dizer "a mercadoria saiu ontem da empresa".

4. Perfil corporativo. A empresa é uma instituição, uma organização pessoal, formada pelo empresário e pelos colaboradores (empregados e prestadores de serviços), todos voltados para uma finalidade comum.

Na verdade, existem vários conceitos de empresa, para Crepaldi (2014), por exemplo, uma empresa *“é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros.”*

A economia política considera com relevância o papel da empresa como uma organização dos fatores de produção. A empresa é, portanto, um organismo econômico, ou seja, se assenta sobre uma organização fundada em princípios técnicos e leis econômicas.

A empresa é uma combinação de elementos pessoais e reais que são colocados em função de um resultado econômico realizado sob o intento especulativo de um empresário.

Cassarro (2011), coloca que uma empresa “é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.”

O termo empresa vem sendo empregado em inúmeros sentidos, Na doutrina, encontra-se um conceito econômico e um conceito jurídico sobre a empresa. O conceito econômico, vindo da Economia Política, tem como base a organização dos fatores da produção, ou seja, natureza, capital e trabalho. Assim sendo, de acordo com Requião (2003, p. 50):

“A empresa em um conceito econômico, seria a combinação dos elementos pessoais e reais, colocados em função de um resultado econômico, e realizada em vista de um intento especulativo de uma pessoa, que se chama empresário.”

O conceito jurídico, ao contrário do econômico é mais abrangente e nasceu através do Código de Comércio de 1807, quando definiu atos de comércio, em seu artigo 632 e incluiu entre eles todas as empresas de manufaturas, de comissão, de transporte por terra e água e todas as empresas de fornecimento, de agência, escritórios de negócios, estabelecimento de vendas em leilão, de espetáculos públicos.

Diversas são as noções jurídicas relativas aos aspectos do fenômeno econômico que ela representa. Empresa, portanto, não é coisa corpórea, e sim abstrata, porque significa a atividade ou o conjunto de atividades do empresário. Empresa é o organismo que, através de alguns elementos ou, fatores, exercita um comportamento repetitivo e metódico, exteriorizando a atividade do empresário. Empresa é a atividade do empresário, que objetiva o atendimento do mercado e a obtenção de lucro. Coelho (2007, p. 64), coloca que:

A empresa pode ser explorada por uma pessoa física ou jurídica. No primeiro caso, o exercente da atividade econômica se chama empresário individual; no segundo, sociedade empresária. Como é a pessoa jurídica que explora a atividade empresarial, não é correto chamar de empresário o sócio da sociedade empresária.

De maneira mais simples pode-se dizer que uma empresa é uma unidade econômico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. Nesse sentido, faz uso dos fatores produtivos (trabalho, terra e capital).

As empresas podem ser classificadas de acordo com a atividade econômica que desenvolvem. Deste modo, têm-se as empresas do setor primário (que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das agrícolas, pesqueiras ou pecuárias), as empresas do setor secundário (dedicadas à transformação de matérias-primas, como acontece com as industriais e as da construção civil), e as empresas do setor terciário (empresas que se dedicam à prestação de serviços ou ao comércio).

A empresa é a atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Sendo uma atividade, a empresa não tem a natureza jurídica de sujeito de direito nem de coisa. Em outros termos, não se confunde com o empresário (sujeito), nem com o estabelecimento empresarial (coisa). De acordo com o autor acima citado as empresas podem ser classificadas da seguinte maneira:

a) Com base na atividade econômica:

1. Empresas do setor primário: obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das pecuárias, agrícolas e pesqueiras;
2. Empresas do setor secundário: dedicadas à transformação de matérias-primas, como acontece com as indústrias e as da construção civil; e
3. Empresas do setor terciário: empresas que se dedicam à prestação de serviços ou ao comércio.

b) Com base na sua constituição jurídica:

1. Empresas individuais – pertencem a uma única pessoa; e
2. Empresas societárias – constituídas por várias pessoas (S/A, Ltda., etc).

c) Com base na sua titularidade do capital:

1. Empresas Privadas: capital está nas mãos de particulares;
2. Empresas Públicas: controladas pelo Estado;
3. Empresas Mistas: o capital é partilhado por particulares e pelo Estado; e
4. Empresas de Autogestão: o capital é propriedade dos trabalhadores.

d) Com relação às Sociedades Empresárias, cabe a seguinte observação:

1. LTDA. S/A
2. Atividade Pequena e médio porte Grande porte
3. Ato Constitutivo Contrato social Estatuto
4. Participação Societária Quotas Ações
5. Representante Legal Administrador Diretor.

As empresas, segundo Cury (2003), divide-se em três tipos segundo sua complexidade:

1. Empresa de 1º tipo, isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades;
2. Empresa do 2º tipo, isto é, empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho, portanto organiza;
3. Empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias.

Outra classificação igualmente possível para as empresas é de acordo com a sua constituição jurídica. Existem empresas individuais (que pertencem

a uma única pessoa) e societárias (constituídas por várias pessoas). Neste último grupo, as sociedades, por sua vez, podem ser anônimas, de responsabilidade limitada e de economia social (as chamadas cooperativas), entre outras.

As empresas também podem ser definidas de acordo com a respectiva titularidade do capital. Assim, mencionam-se as empresas privadas (cujo capital está nas mãos de particulares), as públicas (controladas pelo Estado), as mistas (o capital é partilhado por particulares e pelo Estado) e as empresas de autogestão (o capital é propriedade dos trabalhadores). Na tabela 2 tem-se algumas características de empresas familiares na visão de *Gersick et al.* (2006).

Tabela 2: Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares.

FASES	CARACTÉRISTAS	DESAFIOS
Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle por um empresário ou por um casal; - Se houver outros sócios, eles não têm influência na gestão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir a capitalização; - Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de <i>stakeholders</i>; - Escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital; - Controle da posse de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; - Reter de lucros; - Controlar os interesses
Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como acionistas; - Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas; - Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Fonte: *Gersick et al.* (2006).

Como se observa na tabela 2 acima, as empresas familiares apresentam diversas fases, características e desafios, porém, o destaque dessas

características congrega três vertentes, sendo que a organização encontra-se a cargo da família que a comanda, que detém e controla o capital, a gestão, em que os membros da família ocupam os cargos mais estratégicos e a e a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais ocupam os cargos mais altos anteriormente ocupados por outros membros familiares.

2.1.2 Evolução da empresa familiar

A empresa familiar advém de longa data, praticamente quando a célula básica da sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de um serviço, comercializando-o para obter seu sustento e sua sobrevivência.

A história das empresas familiares se confunde com a história das civilizações. O ser humano ao longo do tempo promoveu muitas conquistas, tal qual, também a empresa familiar. Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seus pais e estava cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra (ADACHI, 2006).

A afirmação do autor corresponde à atividade ocupacional encontrada no antigo Egito, onde se configurava uma espécie rudimentar de empresa familiar na qual o ofício do pai era transmitida ao filho, tendo esse a obrigação de dar seguimento à atividade familiar. Essa prática também era comum durante a Idade Média; os ofícios eram repassados de pai para filho durante várias gerações.

Tal forma de empresa familiar era encontrada da Idade Média. Neste período as pessoas ficavam tão caracterizadas pelas ocupações, que suas famílias eram identificadas como sapateiros, cozinheiros, padeiros, carpinteiros. Como explica Hielbroner (2003, p. 28):

As sociedades baseadas na tradição resolvem os problemas econômicos de maneira muito exequível. Em primeiro lugar tratam do problema da produção – o problema de assegurar que as tarefas indispensáveis serão realizadas – transmitindo aos filhos os ofícios dos pais. Assim, uma cadeia de hereditariedade garante que as qualificações serão transmitidas e as ocupações desempenhadas de geração para geração.

Com o passar dos anos, essas famílias iniciaram um processo contínuo de empreendimentos e de obras essenciais para a época. Isso originou

processo onde as empresas familiares começaram a se formar em diferentes setores, com a execução das mais diversas atividades, formando então a sociedade econômica.

No Brasil as empresas familiares surgiram com as capitâneas hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido descobertas por Portugal. A explicação para tal fato está na necessidade de segmentação das capitâneas hereditárias, na busca de uma melhor administração após a sua entrega aos herdeiros, parentes ou não, incentivando o início de vários outros empreendimentos necessários para seu desenvolvimento, tais como: a construção de estradas e os centros de distribuição, entre outros. Para Oliveira, (2006, p. 35):

Séculos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos migratórios, tais como o italiano, o japonês e o alemão, levando em consideração também o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso.

Atualmente a empresa familiar, representa uma grande parte das empresas privadas no país. Como as demais a empresa familiar gera empregos e tributos que contribuem para o crescimento da economia. Mas o que a valoriza ainda mais é poder dizer que a maioria das empresas no mundo é familiar.

De acordo com o Serviço Brasileiro e Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e a PricewaterhouseCoopers – PwC, (2016), o desempenho das empresas familiares no país superou a média mundial. Enquanto 79% das brasileiras cresceram nos últimos 12 meses e 76% esperam manter os resultados positivos nos próximos cinco anos, globalmente esses índices são de 65% e 85%, respectivamente. Nesse contexto, as empresas familiares detêm papel relevante na economia brasileira.

Pelos dados vê-se a importância da empresa familiar para a economia, pois este tipo de empresa já que são abundantes, garantem emprego e excelentes condições de trabalho para muitas pessoas, assegurando o fluxo de dinheiro por todas as cadeias. Em algumas cidades, principalmente nas menores, as empresas familiares são ainda mais importantes já que representam os negócios mais promissores.

No Brasil, a maioria das empresas em atividade é de origem familiar e contam com o título de serem também responsáveis por movimentar o país, pois são importantes para todos os setores da economia, uma vez que segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) no ano de 2016, entre as 19 milhões de empresas existentes no Brasil, mais de 90% delas são familiares.

Independente do porte, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Nestas empresas empregam-se mais de 75% da mão de obra que atua no mercado de trabalho e representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB), nacional. Sendo assim, observa-se que as empresas familiares possuem grande influência na economia e no desenvolvimento do país, seja no âmbito local, regional ou nacional.

Ainda existem famílias que desde o princípio, produzem artefatos para sua subsistência, mas devido às mudanças no mundo globalizado esse segmento vem sofrendo alteração. O mundo e os negócios tendem a evoluir sempre, se tornando evento marcante nos últimos tempos da sociedade mundial constituindo um processo multi-dinâmico que exerce grande influência na economia mundial. De acordo com o SEBRAE (2017):

Em nosso país, os micros e pequenas empresas - MPE respondem por cerca de 98% das empresas brasileiras, representando 5 milhões de estabelecimentos e 56% dos empregos legais. Parte expressiva dessas empresas é de caráter familiar, aproximadamente 90% das empresas do país são familiares.

Pela citação acima se percebe que surgem várias empresas familiares, pelo crescimento desenfreado do desemprego, acolhendo assim de forma vital a sobrevivência dos membros que a compõem. A maioria das empresas familiares do Brasil surge como uma alternativa para enfrentar a escassez de emprego.

2.1.3 Conceito de empresa familiar

Encontrar uma definição pacífica acerca de empresas familiares não é uma tarefa simples, apesar dos diversos conceitos e publicações existentes a respeito do assunto.

Donnelley (2004), classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. De acordo com Adachi (2006, p. 22):

A definição de empresa familiar em nada está relacionada com o porte da organização, com a sua localização, com o ramo de atuação, com o modelo de administração, ou com outros aspectos. É uma empresa como qualquer outra organização, na qual um ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão.

Lodi (2002), considera empresa familiar “a organização que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros na administração da empresa.”

Para Bernhoeft (2003, p. 35): “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Em similar abordagem, Ricca (2006, p.9), ressalta que empresas familiares são “aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”. Ainda segundo Adachi (2006, p. 18):

Empresa familiar é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão. O critério mais importante que distingue e que caracteriza uma empresa como familiar é a influência que a família exerce sobre o controle societário e dos negócios. Uma organização deixa de ser considerada uma empresa familiar quando o seu controle acionário, e conseqüentemente o poder decisório, deixa de estar centralizado em uma ou poucas famílias; ou seja, quando deixa de existir a concentração de poder.

Finalmente, Longenecker (2004), define empresa familiar como “organizações produtivas, com a presença de duas ou mais gerações da família, onde ideais, valores e cultura estão vinculados a essa família, buscando transferir o patrimônio a um ou mais sucessores hereditários.”

Apesar de vários conceitos existentes, os diversos autores concordam que as empresas familiares se caracterizam como organizações em que a gestão do empreendimento está ligada aos membros familiares, sendo o poder de decisão concentrado em uma ou poucas famílias há pelo menos duas gerações.

Como todas as organizações, as empresas familiares apresentam pontos positivos e negativos no mundo dos negócios. Um dos pontos fortes de uma empresa familiar, por exemplo, é a proximidade entre a empresa e o centro de poder, a possibilidade de decisões ágeis, a facilidade para implantar mudanças estruturais e a agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas. Gersick et al (2006, p. 11) afirmam que:

Aproximadamente 70% das empresas em todo mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares, quando se analisa sua preparação para o futuro, focando-se alguns aspectos, tais como: 1) As empresas familiares se saem melhor que as outras no tocante às questões da qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; 2) As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuam comprometidas na relação família versus empresa versus mercado.

Lodi (2002, p.5), identifica alguns pontos fortes das empresas familiares:

Maior lealdade dos empregados; o nome da familiar com grande reputação no estado, na região ou no país, funcionando como uma cobertura econômica e política; a continuidade da administração, ou seja, a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma; a união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas; o sistema de decisão mais rápido; a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional; a união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais, ou seja, toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas.

As empresas familiares, assim como pontos positivos apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Ainda para Lodi, (2002, p. 4), as fraquezas das empresas são:

- “a) conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, tornando o lucro num resultado totalmente fortuito e não planejado; Gestão e Tecnologia para a Competitividade.
- d) a resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercado;
- e) “emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência”

Já segundo Adachi (2006, p.71):

Os problemas das empresas que são familiares costumam estar relacionados com a centralização de poder; o papel multifuncional do fundador; organograma mal definido; ausência de hierarquia; contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais; reduzida possibilidade de ascensão profissional; decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição; relatórios empresariais mal elaborados; resistência à modernização; ausência de planejamento tributário e financeiro; silêncio sobre a sucessão; confusão entre empresa e família, falta de separação do patrimônio pessoal do patrimônio da empresa; utilização da estrutura da empresa para fins particulares; interferência dos problemas familiares na empresa; camuflagem dos problemas; relacionamento deteriorado entre pai-chefe e filho funcionário; e outros.

Obviamente, que mesmo sendo importantes no desenvolvimento social e econômico, as empresas familiares enfrentam inúmeros problemas que vão desde a dificuldade de uma gestão voltada para enfrentar as rápidas mudanças no mundo dos negócios, bem como, a sucessão, pois para a vida longa de uma empresa familiar, um processo de sucessão bem estruturado é uma ferramenta importante.

Porém, um dado que chama a atenção é o baixo índice de companhias que possuem planos de sucessão bem estruturados e documentados que é apenas 11%, ao todo. Isso mostra o despreparado de muitas empresas perante situações que podem prejudicar a longevidade e o sucesso dos negócios. Portanto, no próximo capítulo será abordada a gestão e sucessão na empresa familiar.

3 CAPÍTULO 2 GESTÃO E SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Este capítulo apresentará reflexões sobre a forma como as empresas familiares são administradas e como a gestão moderna pode fazer a diferença para os negócios. Também será exposta uma análise de como se procede a sucessão na empresa familiar, caracterizada por desafios e dificuldades que necessitam ser vencidas para a garantia da longevidade da organização.

3.1 GESTÕES NA EMPRESA FAMILIAR

Tanto quanto conquistas e sucessos, os problemas, erros e fracassos fazem parte do dia a dia de todo empreendedor. E isso é normal, desde que ele e sua empresa estejam sempre prontos para lidar com tudo isso. É aí, então, que entra um fator chave: a gestão. Não há ideia, por mais maravilhosa que seja que resista à má execução.

Essencial para qualquer organização, independentemente do seu porte e estrutura, a implantação de uma gestão empresarial deve estar sempre pautada em princípios organizacionais e integrando todos os funcionários no alcance de metas e objetivos.

A gestão empresarial tem a função de coordenar as políticas internas, as ações e as estratégias a serem aplicadas em prol do bom funcionamento de todas as áreas de uma Sociedade, para assim, também gerar lucro e riqueza para os acionistas e colaboradores, proporcionando a harmonia empresarial e demonstrando os objetivos sociais da empresa. Para Paim (2016, p. 1):

O modelo de gestão de um negócio deve auxiliar seus dirigentes e colaboradores no entendimento e conhecimento de tudo que é previsível e controlável, para que as tomadas de decisão sejam corretas e assertivas, diminuindo significativamente o risco de erro através de ações equivocadas ou precipitadas.

Para aplicar um modelo de gestão empresarial em uma instituição é necessário considerar todas as particularidades que a instituição possui, atendendo seus objetivos e avaliando seu crescimento ordenado e não excluindo as suas atividades externas, dando atenção para investidores.

Os processos da Gestão visam organização da rotina, definição de objetivos e metas, planejamento e execução das estratégias, redução de custos, prestação de contas em relação às metas traçadas e desenvolvimento das lideranças.

No caso das empresas familiares, estas estão sujeitas a problemas e ameaças próprias, que afetam não só a sobrevivência da organização em si, mas que também refletem no âmbito familiar, envolvendo questões como gestão profissional, sucessão, capitalização, etc.

Observa-se que em muitas das empresas familiares o gestor é o próprio dono, nesse caso é necessário diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando os conflitos. Verifica-se a importância de estabelecer critérios que nortearão as decisões e a postura dos gestores, proporcionando assim a longevidade da empresa.

Observa-se que o gestor precisa analisar e avaliar o contexto geral no qual a organização está inserida, descobrir tendências e imaginar cenários com o propósito único e exclusivo de desencadear estratégias que possibilitem a sobrevivência da organização. Desse modo, a preocupação empresarial básica passa a ser a obtenção de um ajuste entre as estruturas da organização e os processos produtivos em decorrência das exigências do ambiente – adaptação estratégica, a fim de propiciar condições de continuidade ao empreendimento. Para Lodi (2002, p. 12):

As organizações empresariais atuais apresentam capacidade de ajuste, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente, a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Assim, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Tais ações poderão assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização.

Uma gestão ineficaz, devido ao despreparo do empresário para gerir o negócio, leva a empresa à mortalidade, muitas vezes precocemente. Esta falta de capacitação está diretamente ligada ao desconhecimento das novas técnicas de gestão ou uso incorreto em função de modismos ou interpretações errôneas de seus conceitos.

Por outro lado à gestão eficiente, aquela que é bem feita integrando todos os setores da empresa, é capaz de oferecer uma visão geral do negócio e apontar para qual caminho ele está indo. Com essas informações, as pessoas capazes de tomar decisões dentro da empresa podem equilibrar o negócio e fazer com que ele retome o crescimento.

Uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a da sobrevivência da empresa através do processo de sucessão. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai para filho, de geração em geração, é o desejo de todo empreendedor.

A gestão da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores. Um processo de descentralização é estabelecido no intuito de delegar as atividades de gestão e do cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Porém, o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona mudanças nas formas de administrar, profissionalizar e planejar as suas estratégias. De acordo com Melo (2014, p. 1):

Por esta razão é que os modelos de gestão empresariais mais modernos normalmente não são empregados nas empresas familiares, o sucesso do negócio normalmente está atrelado ao modelo de administração adotado pelo seu fundador. Muitas vezes sequer é respeitado o modelo de gestão organizacional das empresas comuns, onde o organograma é definido de acordo com a participação societária e com competências específicas.

Para o autor citado, muitas vezes é o fundador quem determina as atribuições de cada membro da família na empresa e nem sempre a competência e o comprometimento para o exercício daquela função são os fatores determinantes para a escolha.

A empresa familiar tem todos os desafios de qualquer outra, mas carrega no seu interior a afetividade. Um fator que pode tanto destruir o

patrimônio como torná-lo mais sólido. Para que se tenha uma boa gestão são necessários que se conheçam as vantagens e desvantagens da empresa familiar, a fim de implementar uma gestão que supere os desafios. Vries (2003) aborda alguns fatores que envolvem os desafios ao se dirigir uma empresa familiar. Inicialmente o autor descreve as seguintes vantagens, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Vantagens das empresas controladas por famílias

Independência de ação	O fato destas empresas não terem que divulgar tanta informação quanto as corporações de capital aberto pode ser uma vantagem competitiva, uma vez que torna-se difícil para a concorrência obter informações sobre este tipo de empresa.
Cultura familiar	Os membros da família expressam valores que estabelecem um sentimento de identificação para com os empregados. Além disso, devido à burocracia limitada, o acesso à administração superior torna-se mais fácil. Portanto, as decisões são tomadas de forma mais ágil e eficaz.
Especialização no negócio	O conhecimento profundo do empreendimento, possibilitado pelo ambiente familiar, pode ser uma vantagem diante daqueles que entram no negócio mais tarde.

Fonte: Vries, 2003.

Quanto aos problemas enfrentados pelas empresas familiares, Vries (2003) ressalta que, na maioria das vezes, os problemas-chave não são estruturais, mas sim psicológicos, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Desvantagens das empresas controladas por famílias

Falta de coesão familiar	As configurações das relações familiares, tais como os papéis de pais, filhos ou de marido e mulher, tendem a se transferir no sistema de negócio, repetindo-se nele. Complicando assim, as relações em ambos os sistemas
Nepotismo	Pode haver dificuldades para atrair profissionais de gerenciamento
Tendência à autocracia	Quando o fundador demonstra uma personalidade autocrática e dominadora, a empresa pode se mostrar conservadora e tradicional. Tal atitude não estimula a mudança, ameaçando a continuidade e sobrevivência da empresa.
Carga financeira	Esta situação se caracteriza quando os membros da família improdutivos representam uma carga financeira para a empresa, resultando em erros de alto custo

Fonte: Vries, 2003.

Ficam claro que as empresas familiares se iniciaram com um fundador ou um pequeno grupo de fundadores e, em casos de transferência de poder e liderança, as empresas foram herdadas por filhos ou familiares mais próximos. Uma das vantagens que precisa ser destacada se refere aos laços afetivos entre os familiares, o que pode aumentar, por exemplo, o comprometimento dos envolvidos com o negócio.

No entanto, é possível que, ao mesmo tempo, isso seja considerado uma desvantagem, pois, muitas vezes, os familiares não separam os assuntos pessoais dos aspectos profissionais, deixando-os influenciar as decisões e, às vezes, até causar transtornos no ambiente das empresas.

A empresa familiar deve ainda levar em consideração no momento da sucessão a sua gestão interna e externa, haja vista, que grande parte das empresas familiares é iniciada com muita força de vontade, confiança e sem nenhum planejamento por seu fundador. Este pode ser um fato que coloca a empresa familiar à prova quanto à viabilidade do negócio.

Existe uma grande desvantagem nas empresas familiares geridas por uma gestão interna que está ligada ao fato que os membros familiares envolvidos na administração não conseguem seguir as regras do mercado quanto a gestão. Isso pode ser constatado quando a empresa não é flexível na capacidade de adaptação de novas exigências do mercado. Fato esse é observado quando o fundador da empresa centraliza as decisões e tende a ser pouco propenso a mudanças, não permitindo o rompimento de métodos

ultrapassados relacionados com a cultura e hábitos de trabalho enraizados. Para Silva, (2014, p. 10):

Pode-se dizer que uma empresa possui uma gestão profissional quando as operações são documentadas corretamente. As decisões são tomadas pelo administrador profissional em detrimento do administrador patrimonial, e existem níveis pré-definidos de autoridade, bem como sua distribuição é realizada de forma estável. Administrar um negócio e garantir sua competitividade exige, porém, mais do que competência para tratar de questões estratégicas e operacionais. A gestão comportamental e, dentro dela, a boa gestão do capital humano da empresa, tornam-se fundamentais numa gestão profissional.

Nesse contexto, a falta de profissionalização e experiência é um fato nas empresas familiares. Muitas vezes os funcionários que também são parentes se acomodam e não procuram se especializar e adquirir conhecimentos novos no que se refere a gestão do negócio. Freitas (2005, p. 29), chama a atenção quanto a necessidade de profissionalização na empresa familiar:

Um processo de profissionalização é na prática um processo de mudança na agenda das corporações, ou seja, dos seus gestores. É neste ponto que reside o maior problema e desafio da profissionalização, pois o processo implica em ceder, abrir mão, mudar o padrão comportamental e isso não é fácil. As pessoas falam muito em mudanças, porém elas resistem às mudanças. A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos.

Quando não há um compromisso por parte dos membros da empresa familiar em se reciclar, se capacitar se profissionalizar para enfrentar as mudanças diárias de um mercado cada vez mais competitivo o sonho do fundador que criou uma empresa a partir de um esforço pessoal chega ao fim pela dificuldade em compartilhar os seus valores e sonhos com a segunda geração. Sobre isso Rebouças, (2010, p. 53), alerta:

Os processos de gestão interna em empresas familiares podem ocorrer na forma de transferência do poder para um executivo familiar ou para um não familiar. Há vantagens na primeira situação, caso o herdeiro seja competente e esteja preparado para o cargo. Este deve ser capacitado desde sua juventude e, com isso, adquirir profundo conhecimento do negócio e de suas responsabilidades. Se um sucessor assumir o cargo sem apresentar as características e a capacitação necessária, é bastante provável que a empresa venha a entrar em crise. A gestão familiar mal conduzida seria outro motivo da

mortalidade empresarial. Dentre as desvantagens da sucessão dentro da família, o autor aponta: disputa pelo poder; falta de consenso na escolha do sucessor, que deveria contar com o apoio da maioria; adoção de critérios de escolha propícios para a manutenção da estabilidade do clima familiar que contrariam os critérios convenientes aos negócios.

Outro fator que deve ser considerado como ponto fraco da gestão interna na empresa familiar é a falta de interesse em trabalhar com o marketing. Este fato se traduz em uma das grandes causas da não expansão do negócio, porque o interesse familiar pode conduzir a isso. Portanto, a fraqueza no marketing é generalizada. Há pouco aperfeiçoamento de seus produtos, de políticas de comercialização, de técnicas de vendas. Assim, essas empresas tendem a se atrasar em relação aos seus concorrentes e a perder sua posição no mercado.

Neste sentido, a qualificação e profissionalização na gestão interna das empresas familiares são importantes porque as empresas são férteis em riscos. Os mercados mudam rapidamente de rumo, e essas mudanças geralmente são alimentadas pelas novas tecnologias e pela concorrência acirrada, interna e externa. Portanto, as perspectivas da empresa geralmente dependem da capacidade de seus dirigentes de enfrentar e superar os períodos de turbulência e tumulto a partir de uma gestão eficaz e eficiente.

Em se tratando da gestão externa, seria muito interessante que as empresas familiares contassem com presença de um profissional especializado em gestão e que não faça parte da família. Esse profissional trará uma visão mais ampla na tentativa de alavancar os negócios e aos poucos impedir que questões familiares interfiram no processo de decisão, gestão e crescimento da empresa.

Embora pareça fácil, a realidade revela que a gestão na empresa familiar é conflituosa porque em muitas ocasiões os interesses de família e da empresa se chocam diariamente e cabe ao profissional especializado mediar esses impasses. E a importância de sua inclusão na gestão deverá ser percebida de imediato, pois ele deve estar inteirado de suas responsabilidades e ao que realmente se espera dele dentro da organização.

Obviamente, todo processo de mudança que visa melhoria no início é recebido com resistência na empresa familiar, o mais apropriado é que as

transformações ocorram de forma gradativa, respeitando e preservando as características da empresa, pois caso contrário à perda dessas características poderá causar danos irreparáveis. Para Bernhoeft (2003, p. 210):

Substituir a gradativa confiança mútua por competência é um desafio para o administrador externo. Ele deve ter habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitam o sucesso até aquele momento da empresa. Deverá administrar o processo para a nova fase de negócios.

Assim sendo, se a empresa familiar quer se tornar competitiva no mercado de trabalho deve ter consciência que é necessário que os administradores entendam a importância da profissionalização nos negócios. Uma empresa sem profissionais qualificados gera grandes problemas na organização, como a desmotivação dos colaboradores e a falta de interesse em realizar atividades rotineiras da empresa.

Para que esta condição mude é necessário trabalhar três pontos básicos: a profissionalização dos gestores, dos familiares e dos sócios. Feito isso a sucessão na empresa familiar se dará de forma clara, objetiva e saudável. Segundo Pereira (2011, p. 58):

O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade". Além disso, visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.

A importância de uma gestão de qualidade reflete-se na maneira como os empreendedores conduzem a empresa. Isso significa que uma boa gestão pode ser capaz de identificar erros e programar melhorias que tornarão o produto mais competitivo no mercado. Em resumo, mesmo um produto mal concebido pode ser ajustado e vendido. Por outro lado, um bom produto sem uma boa gestão reduz as chances de sucesso e de lucro da empresa.

3.1.1 Sucessão na empresa familiar

Para falar de sucessão na empresa familiar, se faz mister definir inicialmente o que é a sucessão na empresa familiar. De acordo com a definição elaborada por Leone (2010), a sucessão na empresa familiar é o rito de transferência de poder e de capital entre a atual geração no poder e a geração que irá suceder os dirigentes da organização.

A sucessão familiar acontece apenas se a geração anterior abre espaço para que a nova assuma essa responsabilidade na organização. Essa transição entre as gerações ocorre comumente nas empresas familiares. Nessa forma de sucessão, o controle da empresa passa das mãos de um membro da família para a geração seguinte, que assume um lugar deixado pelo sucedido (LEONE, 2010).

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2012), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência e, a maioria delas, enfrenta problemas existenciais ou estratégicos. O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares.

Mesmo diante de números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. A cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade. Para Jordão (2014, p. 2):

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável e da forma como a sucessão é conduzida. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar.

Para esta autora, nas empresas familiares, a sucessão só é bem sucedida quando o fundador tem plena consciência de que seus filhos são diferentes dele e entre si. Assim, terão atitudes diferentes frente aos desafios e os resultados também não serão os mesmos. Agora, boa parte dos problemas decorrentes de uma sucessão deve-se ao fato de que não há um plano de sucessão, tampouco o desenvolvimento e a preparação dos sucessores.

Para que a sucessão de lideranças não seja traumática, nem traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de capacitação de sucessores. Contudo, o programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade.

No momento da sucessão diversos são os problemas e dilemas encontrados desde o universo de empresas familiares pequenas até as grandes empresas. A transferência de valores para gerações, ou deixar em outras mãos um sonho realizado pelo fundador da empresa são situações extremamente complexas. Abaixo, podem-se observar alguns desafios da sucessão familiar:

- a) Cultura empresarial:** Quando há uma cultura muito centralizadora, com privilégios para familiares, onde há uma mistura de relações familiares com profissionais, há necessidade de ter certa cautela para que essas relações não interfiram no dia a dia da empresa.
- b) A convivência com parentes:** No dia a dia a convivência com parentes pode dificultar o andamento do trabalho, em alguns casos há brigas, discussões, perante os outros colaboradores. Há um excesso de desrespeito, pelo fato de haver parentesco.
- c) A falta de profissionalização de Sucessor:** Há indícios que seja um dos maiores problemas da gestão em uma empresa familiar, a falta de qualificação e especialização quando irá ocorrer uma sucessão, em cargos de liderança.
- d) Falta de interesse familiar:** Em algumas situações herdeiros seguem outros caminhos e escolhem carreiras que não são ideais para a gestão de uma empresa. Filhos que muitas vezes querem trilhar seus próprios caminhos, não trilhar um caminho que foi escolhido pra você.

Para vencer estes problemas e dilemas é fundamental que a sucessão empresarial seja feita através de um planejamento. A escolha do sucessor deve ser feita por critérios claros, a fim de atender os interesses atuais da empresa, e defender os interesses futuros da empresa. De acordo com o SEBRAE (2016):

O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. Deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos. É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir.

A falta de planejamento ou de orientação adequada para enfrentar a sucessão com o devido tempo e preparo está entre a maioria das evidências

para o fracasso de grupos familiares; abordar e planejar a sucessão não são tarefas fáceis de conduzir, pois envolvem relações humanas, emoções, patrimônio e poder.

Diante disso, muitos fatores têm sido apontados como cruciais para uma boa sucessão: a seleção e o treinamento do melhor candidato, o planejamento estratégico da sucessão, a experiência profissional prévia do sucessor na empresa, e fundamentalmente, o envolvimento do fundador no planejamento sucessório e seu papel de mentor.

É importante ressaltar que o Planejamento sucessório não consiste em retirar o dono da empresa, requer alguns processos que facilitem a sucessão, de forma a evitar tensões interpessoais e possibilitar o sucesso empresarial de curto e de longo prazo, a saber:

- a) A formatação de uma visão familiar de 5-10 anos;
- b) A formulação de um plano estratégico;
- c) A elaboração de um protocolo com códigos de conduta, de forma que se classifique a regras reguladoras das relações entre a família e a gestão, a administração e a propriedade da empresa;
- d) A determinação dos critérios para a eleição dos sucessores;
- e) A futura estrutura jurídica da sociedade que facilite a continuação da empresa seja ela um holding familiar ou outro tipo de estrutura;
- f) A realização de encontros familiares periódicos (RICCA, 2006).

O processo sucessório representa um grande desafio a ser desenvolvido pelos gestores da empresa familiar, pois a empresa só é considerada familiar para muitos autores quando consegue passar o comando para a segunda geração. Muitas empresas de grande porte obtiveram sucesso ao passar o controle para os seus herdeiros que conseguiram perpetuar o trabalho do seu fundador.

Mas este não é um desafio somente para as grandes empresas, este também é um processo que deve ser enfrentado pelas pequenas e médias empresas familiares. As pequenas e médias empresas familiares precisam enfrentar a sucessão para perceberem que neste processo está a oportunidade para o crescimento e continuidade no mercado. Conforme coloca Leone, (2010, p. 142):

Para tanto, o planejamento é fundamental quando se fala em sucessão na gestão da empresa familiar, devendo conter objetivos claros e bem definidos, enfatizando a preservação da harmonia entre os membros da família empresária. Se o planejamento da sucessão atingir o objetivo de não gerar conflitos na família empresária, o processo sucessório já pode ser considerado como bem encaminhado. Isto porque, sem a imposição de disputas por poder e a instalação de discórdia entre os parentes, tudo fica mais fácil.

A sucessão planejada permitirá a empresa a sua continuidade, no entanto é essencial que o fundador consiga passar a liderança para seu liderado e que ele possua a habilidade e capacidade persuasiva de transformar a empresa familiar numa família empresária, sabendo delegar a autoridade para o herdeiro mais capacitado profissionalmente. Dessa forma é preciso que esse processo inicie no período certo, ou seja, o mais breve possível.

A sucessão não ocorre de uma hora para outra, ou pelo menos, salvo nos casos de morte ou doença do fundador. O ideal seria que ocorresse uma preparação prévia dos sucessores. O sucessor deve ser escolhido e preparado por toda a família empresária. Assumindo a posição de liderança e apresentando competências específicas.

Após passar por um processo de legitimação por toda parte de todo o grupo de herdeiros e por um treinamento operacional, o mesmo se conscientiza sobre a necessidade de abrangência do seu currículo e a austeridade de vida que terá que enfrentar na condição de sucessor. Conforme ressalta Casillas, Vázquez e Díaz, (2007, p. 239):

Dirigir uma empresa requer uma mistura de arte e ciência, intuição e conhecimento de todo o processo organizacional, desde o operacional ao financeiro. A nova geração de diretores de uma empresa familiar pode desenvolver seu talento seguindo a orientação de pessoas mais experientes.

Esta preparação na empresa será um teste de caráter e coragem para o sucessor, principalmente por estar começando por baixo e não como “filho do dono”, testará a sua humildade, disciplina e comprometimento com resultados, agregando maior valor à sua condição profissional, passando por vários departamentos e cargos a fim de conhecer todo o processo organizacional. Vivenciará muitos conflitos e terá poucos privilégios, e precisará desenvolver potencialidades, demonstrando ser “o homem de ação”, líder e realizador.

O Planejamento é essencial para que o negócio cresça e sobreviva por várias gerações. O fator de planejar a sucessão não significa garantia de resultado satisfatório, mas poderá criar condições para atingir o resultado esperado. Grande parte das empresas que atingiram o sucesso no processo de sucessão o fez de maneira planejada e antecipada, mas não necessariamente todas que planejaram o processo atingiram resultados satisfatórios. Quanto mais cedo for o início do processo de planejamento mais chances existem da propriedade continuar na família. Moreira Júnior (2011, p. 43) diz que:

O treinamento dos sucessores para o comando deve ser feito não apenas considerando conhecimentos teóricos, mas também o lado prático que pode ser adquirido na própria empresa ou em outras organizações, a fim de conferir uma capacitação ampliada ao sucessor.

Assim sendo, para que a sucessão transcorra dentro de uma normalidade, é essencial que o sucessor tenha passado por todo um planejamento prévio elaborado pelo fundador na presença da família e que seja pautado no diálogo e comprometimento de todos.

Um plano de sucessão empresarial norteia os sucessores com metas e objetivos de curto e longo prazo para a organização. Tornando uma declaração de intenção do empreendedor em relação a sua empresa, objetivando alcançar resultados e estabelecendo prioridades com base nas demandas e recursos projetados para a época da sucessão. Lodi (2003, p. 9), lembra que:

A sucessão administrativa de uma organização é de grande importância, porque é um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa, O autor afirma que a sucessão já deveria começar muito tempo antes, quando os herdeiros do empreendedor ainda são crianças. É importante frisar que não se devem confundir herdeiros com sucessores, pois nem todos os herdeiros podem assumir o papel de sucessor. Sendo assim, o dirigente deve estar bem atento para identificar seu melhor sucessor.

O autor acima citado relaciona algumas medidas que podem auxiliar alertar e orientar os empresários na condução do processo de sucessão. Entre estas, destaca-se:

a) A formação de bases de sucessores envolvendo a sua formação completa por meio da educação familiar, fortalecendo a ética, a moral referendando a

cultura, os costumes e os valores, além do aprendizado do referencial teórico para administrar o seu negócio;

b) O seu plano de desenvolvimento objetivando o desenvolvimento do sucessor em termos de conhecimento do negócio, iniciando, este, suas atividades em escalões inferiores, para que tenha conhecimento das particularidades operacionais da companhia; uma educação continuada, através de reciclagem, cursos contínuos para atualização e informação; e um convívio social e político, envolvendo o relacionamento do futuro sucessor de forma que ele possa ter um desenvolvimento cultural e político;

c) As medidas de caráter organizacional e jurídico significam providências legais para que o sucessor possa assumir sua função de comando de forma efetiva e sem contestações por parte dos outros herdeiros.

De fato, o grande desafio das empresas familiares está na transição da primeira para a segunda sucessão. Isso se dá porque é muito difícil o fundador aceitar e admitir que de transferir o poder ao seu sucessor, ver outra pessoa assumir seu sonho, sua criação é um desafio para o fundador que precisa aceitar toda esta situação, de deixar não só apenas seu patrimônio e sim uma sociedade. O fundador deve conversar sobre tal situação com seus herdeiros. Dupas *et. al.*(2003, p. 58) considera que:

Um dos maiores erros dos empresários com relação à sucessão é considerar a sucessão um evento não um processo. [...] Nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.

Os processos de sucessão dependem de alguns cenários internos e externos, assim como de características específicas que orientam o processo de sucessão de cada empresa. Os pontos mais conhecidos são:

- 1 - Tamanho e complexidade da empresa;
- 2 - Nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- 3 - Perfil e personalidade dos antecessores e dos sucessores;
- 4 - Participações nas ações e controle do capital;

- 5 - Estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- 6 - Fase do processo da sucessão, se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira geração;
- 7 - Modelo de gestão atual, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- 8 - Órgãos complementares, como características do Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal (CF), e Conselho Consultivo. (CC). E o sucesso do processo de sucessão é também influenciado pela seqüência de acontecimentos na empresa, o momento da ascensão do sucessor e a comunicação interna (BORNHOLDT, 2005).

Vale ressaltar que existem dois tipos de sucessão: familiar ou profissional. O tipo Familiar se refere a alguém que tenha algum grau de parentesco com o fundador, tais como: filho, neto, sobrinho e outros. Neste caso, a família empresária se responsabiliza por educar seus membros para que possam pensar como sócios e não como sucessores tão somente e motivá-los a interagir como mundo dos negócios, se profissionalizando.

Na sucessão profissional, a família deve estabelecer uma definição quanto ao objetivo, para a contratação de um profissional que não seja da família, mas que tenha perfil, talento e competência para execução e responsabilidades inerentes ao cargo, com a finalidade de adquirir para a empresa alto grau de profissionalização, competitividade e competência visando a segurança e a continuidade do trabalho, alcançando os objetivos e estratégias da empresa. Considerando as regras e culturas da empresa, que geralmente são as mesmas já definidas pela família.

O questionamento das dificuldades envolvendo o momento da transferência de liderança, com o exame do que será melhor para a empresa, facilitará a gradual separação entre os sistemas de sucessão profissional e familiar, uma das fontes de conflito. Para tanto, o período sucessório deve seguir alguns estágios que segundo Longenecker (2004), são os seguintes:

- 1) Estágio I ou pré-empresarial: não há planejamento formal na preparação da criança nesse período, quando ela pode ter apenas quatro ou cinco anos de idade, sendo um preparo para a próxima etapa;
- 2) Estágio II ou introdutório: difere do estágio I, no sentido de que os membros da família apresentam deliberadamente a criança para certas pessoas, associadas direta ou indiretamente à empresa, e lhe mostram outros aspectos relacionados aos negócios;
- 3) Estágio III ou funcional introdutório: o filho começa a trabalhar como empregado em tempo parcial. Isso ocorre freqüentemente durante períodos de férias, ou diariamente, depois das aulas. Nessa fase, o filho passa a conhecer alguns indivíduos-chave empregados na empresa. O estágio funcional introdutório inclui a preparação educacional e a experiência que o filho ganha em outras organizações;
- 4) Estágio IV ou funcional: começa quando o sucessor assume o emprego em tempo integral, após concluir sua formação educacional. Antes de passar a um posto gerencial, o sucessor pode trabalhar como contador, vendedor ou funcionário do estoque e possivelmente adquirir experiência em diversas outras funções;
- 5) Estágio V ou funcional avançado: ocorre quando o sucessor assume tarefas de supervisão, envolvendo a direção do trabalho dos empregados, mas não a administração-geral da empresa;
- 6) Estágio VI ou de sucessão: nesse estágio o filho é nomeado presidente ou gerente geral dos negócios. Nesse ponto, ele exerce, presumivelmente, a direção-geral dos negócios, mas o pai ainda está lhe dando apoio. O sucessor não dominou, necessariamente, as complexidades da presidência, e o predecessor pode estar relutante em abrir mão de todas as decisões;
- 7) Estágio VII ou maduro de sucessão: é atingido quando o processo de transição se completou, e o sucessor é tanto líder de fato quanto nominalmente. Em alguns casos, isso não ocorre até que o predecessor morra.

Faz-se também importante ressaltar que a condição dos herdeiros em adquirir conhecimentos necessários ao negócio deve se dar ao lado do dirigente. Geralmente a preparação dos sucessores acontece na própria empresa, recebendo os conhecimentos necessários do negócio ao lado dos dirigentes (LEONE, 2010).

Os sucedidos, para o autor acima citado, se não estão revelando muito interesse em procurar profissionais externos para assumir a direção do negócio, pelo menos, estão preocupados em formar e treinar seus sucessores para assumir esses postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, durante muito tempo.

Conclui-se então que o processo sucessório é uma etapa muito importante e difícil no ciclo de vida das empresas familiares. Mesmo assim, é subestimada a necessidade de uma preparação e profissionalização adequada para esse inevitável processo. Em consequência, diversos problemas podem ser observados, influenciando, inclusive, na própria sobrevivência das empresas.

Assim, a busca do entendimento das principais dificuldades existentes no processo sucessório em empresas familiares, bem como a identificação de ações preventivas que facilitem sua condução precisa ser abordada dentro dessas empresas, para a obtenção de êxito.

4 CAPÍTULO 3

SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DO MUNICÍPIO DE SENADOR POMPEU/CE

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa, um breve histórico do Município de Senador Pompeu, as características da empresa familiar “X” bem como, análise e discussão dos dados coletados na pesquisa de campo.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia empregada nesta monografia baseia-se na pesquisa bibliográfica caracterizada pela busca de fontes em livros, revistas e internet. Também se trata de uma pesquisa de campo, de cunho qualitativo, tendo como método o estudo de caso, uma vez que a mesma se deu por meio da observação e entrevista feita através de questionário. O estudo de caso, conforme Godoy (2006, p. 119):

É uma descrição e um fenômeno bem delimitado, onde o interesse do pesquisador está mais voltado a compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que as relações estabelecidas entre as variáveis. O estudo de caso é utilizado para designar uma ampla categorias de estudos envolvendo métodos quantitativos e/ou qualitativos.

Com relação à população amostra, esta pesquisa buscou entrevistar os gestores da empresa familiar “X” sobre o tema em questão.

Utilizou-se como instrumento para a coleta de dados o questionário que é um importante instrumento de pesquisa constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Para Gil (2008, p. 65):

“O questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, sentimentos, crenças, valores, interesses, expectativas, aspirações, comportamento presente ou passado. É um instrumento de coleta de informação utilizado numa sondagem ou inquérito.”

Dito isto, os dados foram coletados na própria empresa por meio de questionários contendo questões abertas, sobre o tema da sucessão familiar. O questionário foi dirigido aos gestores da empresa, num total de cinco (05) pessoas, sendo pai, mãe e filhos.

Após ser finalizada a coleta de dados é preciso ser feito a análise dos dados e sua interpretação. Os dados coletados no questionário serão interpretados e analisados, realizando um confronto dos mesmos com a teoria que foi pesquisada, para poder detectar o que pensam os gestores da empresa pesquisada sobre sucessão familiar.

4.1.1 Breve histórico do Município de Senador Pompeu/CE

Situado no sertão central do Ceará, o Município de Senador Pompeu que antes se chamava Humaitá, nome indígena que na língua Tupi-Guarany quer dizer: “aquele que fala demais”, foi instituído pela lei Nº 332 de 03 de setembro de 1896,

Segundo o Censo do IBGE de 2010, o Município tem 26.469, 13.019 homens e 13.450 mulheres, sendo que cerca de 59% reside na zona urbana e 41 % na zona rural. 59% são do sexo masculino e 41 % do sexo feminino.

Sua principal fonte de renda baseia-se na pecuária de pequeno porte, no comércio, na agricultura de subsistência e numa Fábrica de Calçados ali existente. O capital de giro da cidade advém da renda dos aposentados, funcionários públicos e funcionários da Fábrica de Calçados.

Como se vê, economicamente, Senador Pompeu é um Município pobre, que apresenta diversos problemas, entre os quais se destaca os problemas violência causada pelo tráfico de drogas, prostituição adulta e infantil, falta de saneamento e esgotamento sanitário, saúde e educação precárias, desemprego, subemprego, etc., especialmente, nos bairros periféricos da cidade.

4.1.2 Características da empresa

A empresa familiar escolhida para esta pesquisa será denominada de empresa “X”, localizada na Rua Pe. Antônio Soares, 213, bairro do Caracará, em Senador Pompeu, Ceará. Esta empresa é administrada pela família, tendo como gestor principal o patriarca e fundador da empresa. Além do mesmo, a empresa conta com a administração de três (03) filhos, da esposa e dezesseis (16) funcionários.

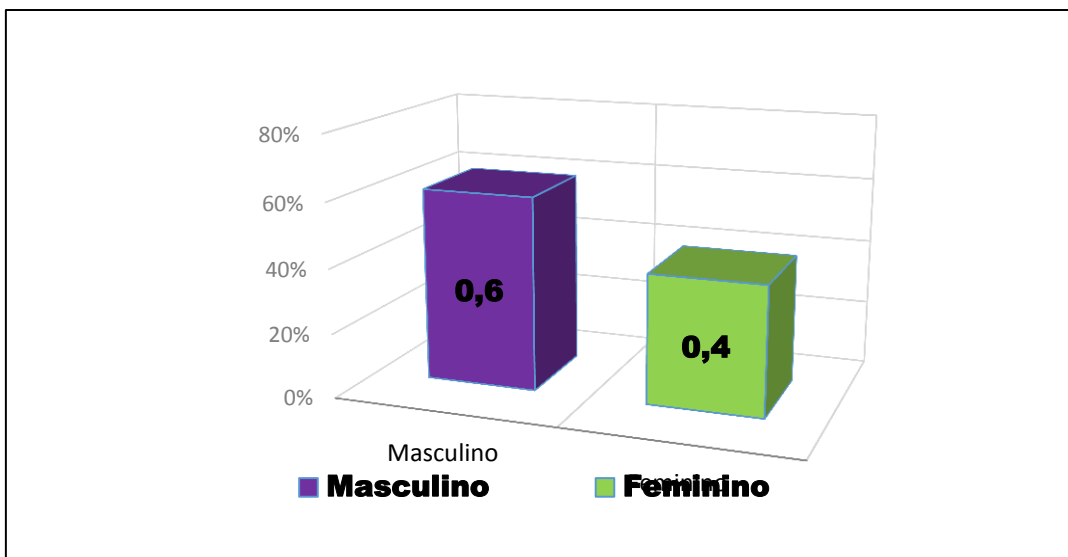
A empresa trabalha no ramo de fumo e começou vendendo fumo em corda e rolo. Como o negócio do fumo era promissor a empresa familiar em questão decidiu também industrializar o produto, o que deu origem a marca Q-Fumo. Atualmente a empresa atende a 19 (dezenove), cidades do Ceará, e também Picos no Estado do Piauí.

Trabalhando com a esposa e três (03), filhos, o gestor e fundador da empresa familiar “X” antevendo o declínio do negócio de fumo, visto que as campanhas antitabagistas estão cada vez mais ostensivas, em 2001 planejou a diversificação dos negócios abrindo uma empresa atacadista que atende a oito (08), cidades do Sertão central e gera treze (13), empregos diretos

4.1.3 Discussão e resultados

Quanto à pesquisa de campo desenvolvida, vale ressaltar, inicialmente, os aspectos relativos ao perfil dos respondentes do questionário, cujas principais características são dispostas a seguir:

Gráfico 1 – Sexo



Fonte:Elaboração própria, 2019.

Com relação ao sexo, os gestores da empresa pesquisada são constituídos por 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino, ou seja, três (03) homens e duas (02) mulheres.

G

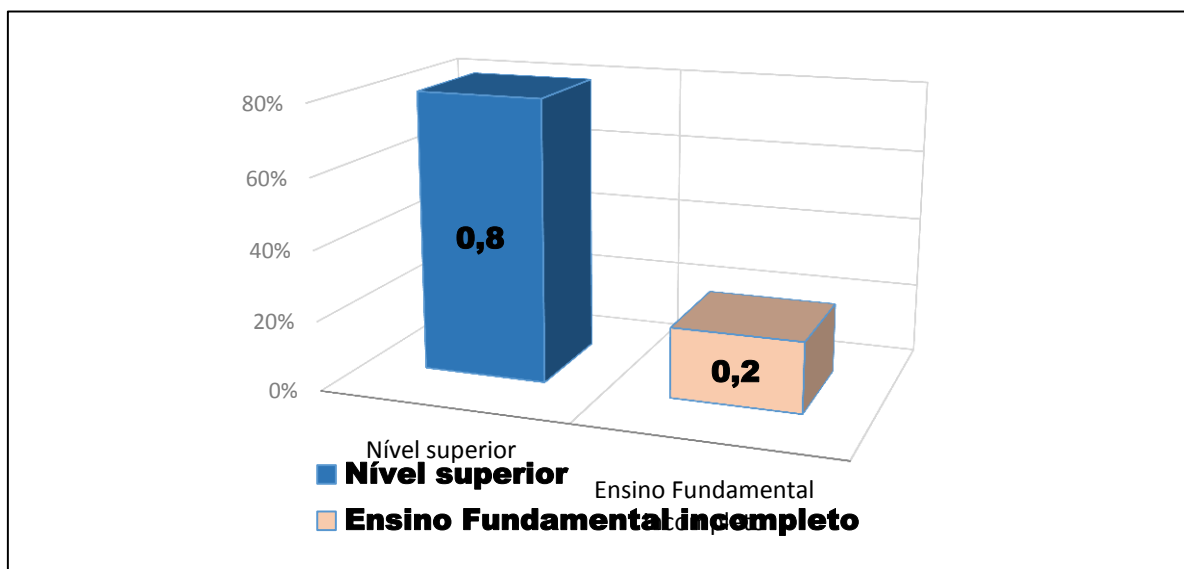
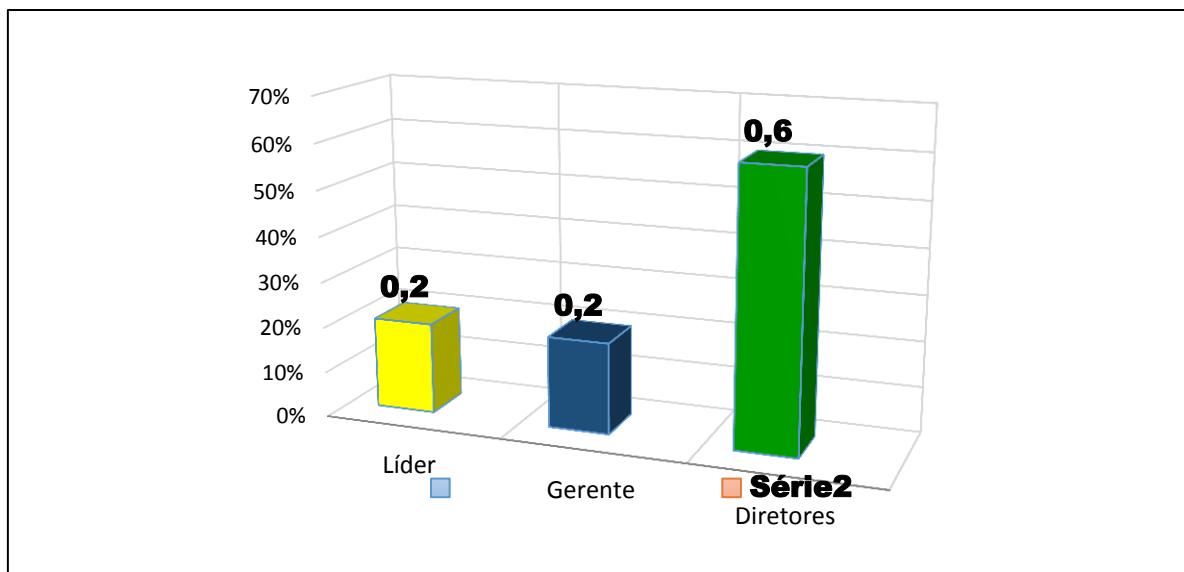


Gráfico 2– EscolaridadeFonte: Elaboração própria, 2019.

Sobre a escolaridade, 80% dos gestores têm nível superior completo, o que corresponde a quatro (04), dos entrevistados e 20% tem o ensino fundamental incompleto, ou seja, um (01), dos entrevistados.

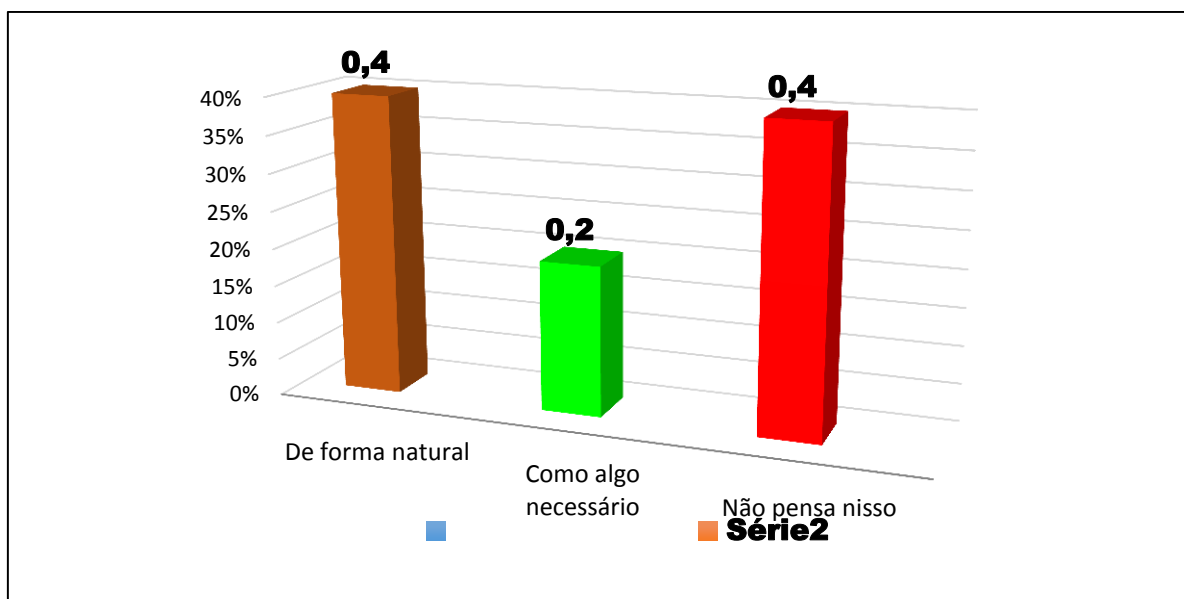
Gráfico 3 – Cargo que ocupa na empresa



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Pelo gráfico 3 percebe-se que na empresa pesquisada tem-se um (01), líder, um (01), gerente e três (03), diretores, ou seja, o pai, a mãe e os três (03), filhos estão nos cargos de direção da empresa.

Gráfico 4 – Como o processo sucessório é visto pelos gestores da empresa?

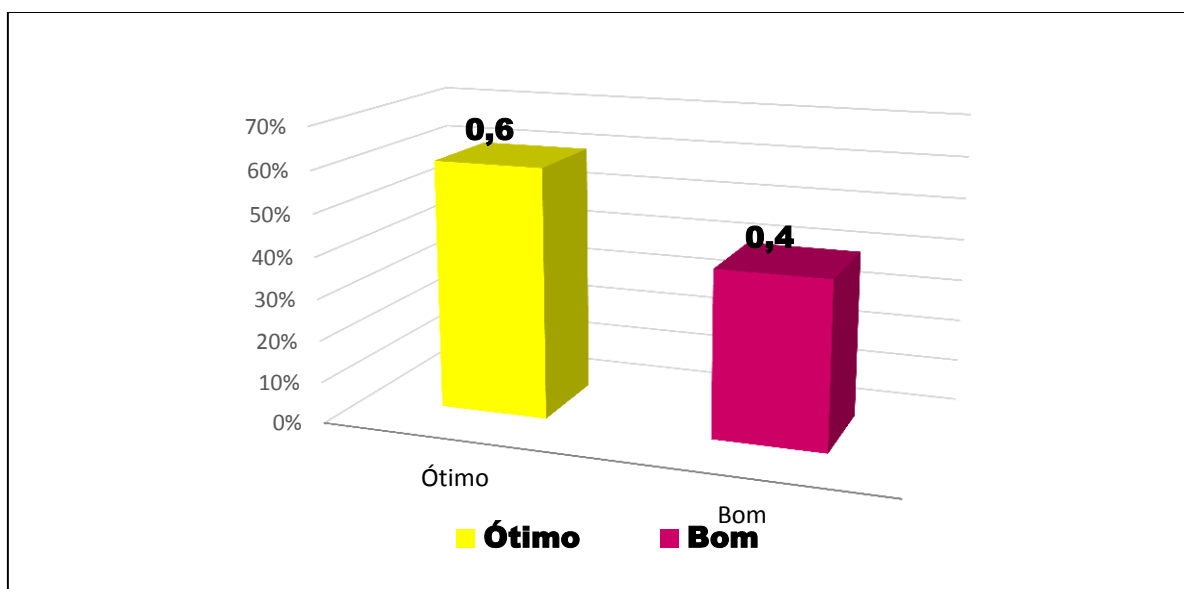


Fonte: Elaboração própria, 2019.

Dos cinco (05), gestores, dois (02), encaram a sucessão familiar como algo natural, um (01), disse que vê como necessária a sucessão familiar e os outros dois (02), disse que ainda não pensaram nisso.

Observa-se pelas respostas que o assunto sucessão ainda não se faz tão presente na empresa investigada, todavia, para Bernhoeft e Gallo (2003), em qualquer empresa familiar futuramente os membros terão de pensar na sucessão para filhos, netos e outros parentes próximos, porém, caso a empresa não tenha planejado esta transferência de poder poderá encontrar problemas ao longo do caminho.

Gráfico 5 - Como é o relacionamento entre os gestores da empresa?



Fonte: Elaboração própria, 2019.

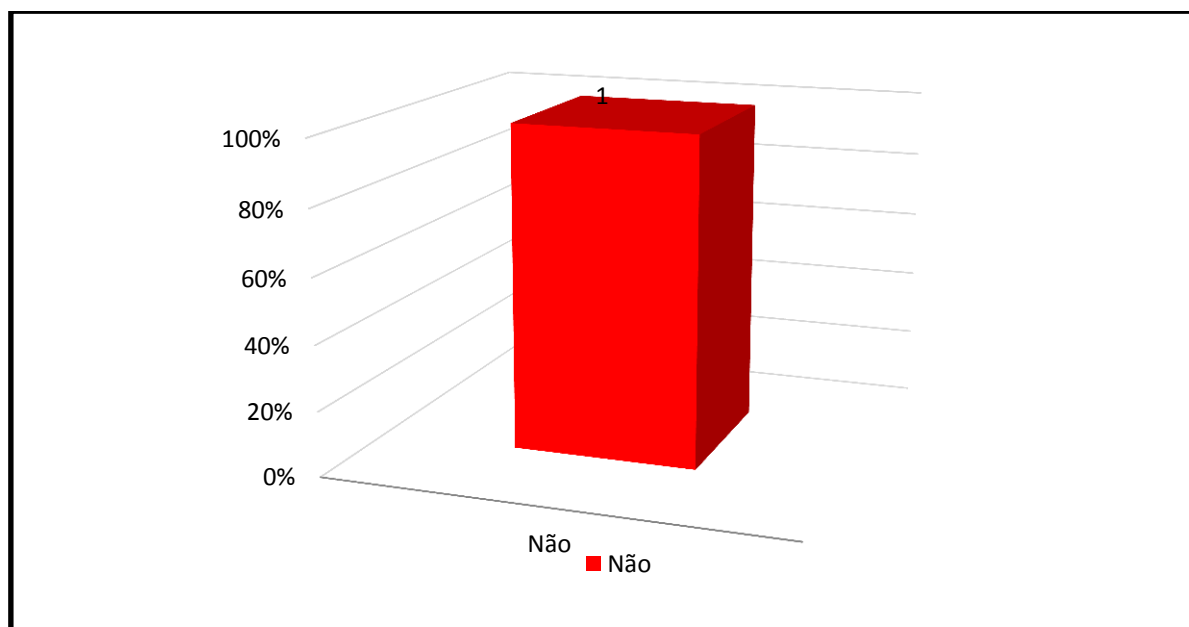
Pelas respostas do gráfico acima, o relacionamento entre os membros da família da empresa “X”, é ótimo e bom. Obviamente, numa empresa familiar existe conflitos no relacionamento, pois trata-se de um conjunto de pessoas com pensamentos e ideias diferentes. Para Frugis (2007, p. 53)

Os membros da família em uma empresa familiar têm dois grandes desafios: estabelecer a comunicação entre eles e procurar trabalhar em conjunto. Quando se juntam outras gerações na gestão o desafio é ainda maior. Os três principais desafios para a empresa familiar são: promover cooperação e comunicação entre as gerações, administrar de forma produtiva os conflitos familiares e administrar as três gerações dessa família que trabalha em conjunto.

Dentro desse contexto, é necessário entender as diferenças entre os membros familiares para que haja a realização de parcerias e desenvolvimento de cooperação. Desta forma, é necessário incorporar a sensibilidade interpessoal como dimensão da capacidade relacional.

Uma parceria de sucesso nos negócios está, aparentemente, associada aos atributos de parceria (compromisso, coordenação e confiança), comportamento comunicativo (qualidade da comunicação e participação), e técnicas de resolução de conflitos.

Gráfico 6 – A empresa possui plano de sucessão?



Fonte: Elaboração própria, 2019.

De acordo com as respostas dos gestores da empresa “X” a mesma não possui um plano sucessório. A ausência de um plano sucessório é um erro comum em empresas familiares. Em geral, o gestor acaba por escolher o

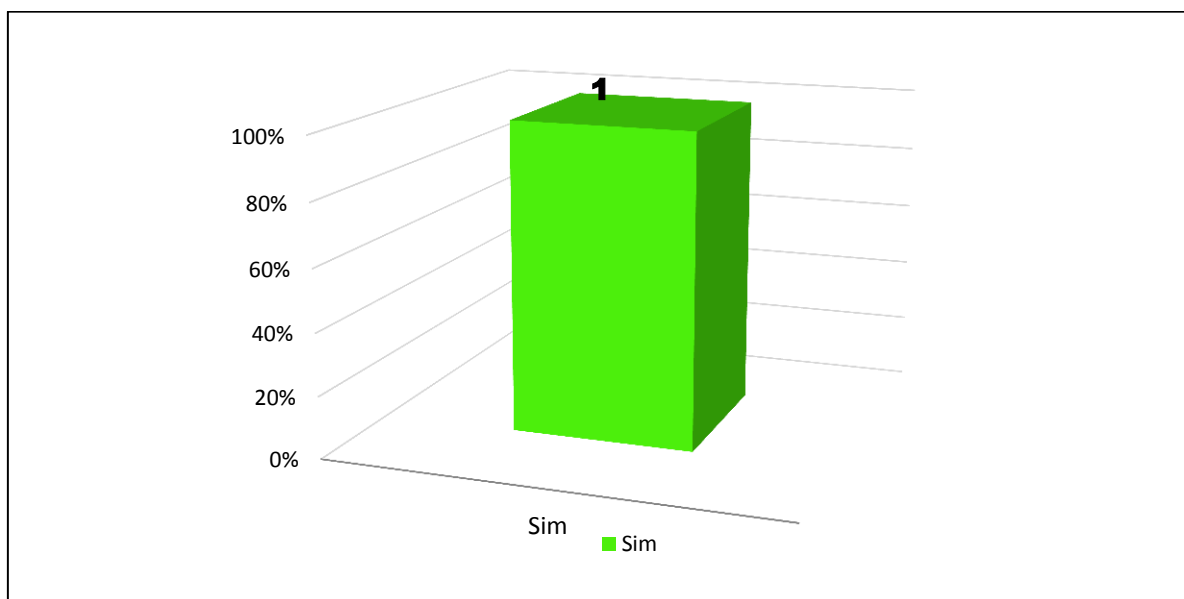
primogênito para ocupar sua posição, mesmo que este não demonstre o necessário interesse pelos negócios da família ou não procure preparar-se para ocupar o comando da empresa.

Também se crê costumeiramente que, por conta dos laços familiares, a sucessão ocorrerá de forma tranqüila, sem conflitos, e que a corporação seguirá operando normalmente. Tais crenças podem comprometer a existência da empresa.

Sob esta ótica, fica evidente a necessidade de um plano de sucessão. A garantia de longevidade é premissa fundamental para que uma companhia atraia investidores e – o que até é mais importante – fidelize seus clientes. Dessa forma, o fundador, que geralmente é o principal gestor de uma empresa familiar, deve estar atento a um plano que garanta a continuidade das operações quando ele não mais puder estar à frente dos negócios.

De acordo com Gonçalves (2002), desenvolver um plano sucessório com a empresa para a transição de comando, visando profissionalizar toda a linha sucessória e demais lideranças, no processo para administração da gestão é de fundamental importância, pois a transparência e divulgação do processo de transição garantirão sob medida, os resultados previstos e elaborados.

Gráfico 7 – A empresa investe em treinamento e capacitação para os gestores?



Fonte: Elaboração própria, 2019.

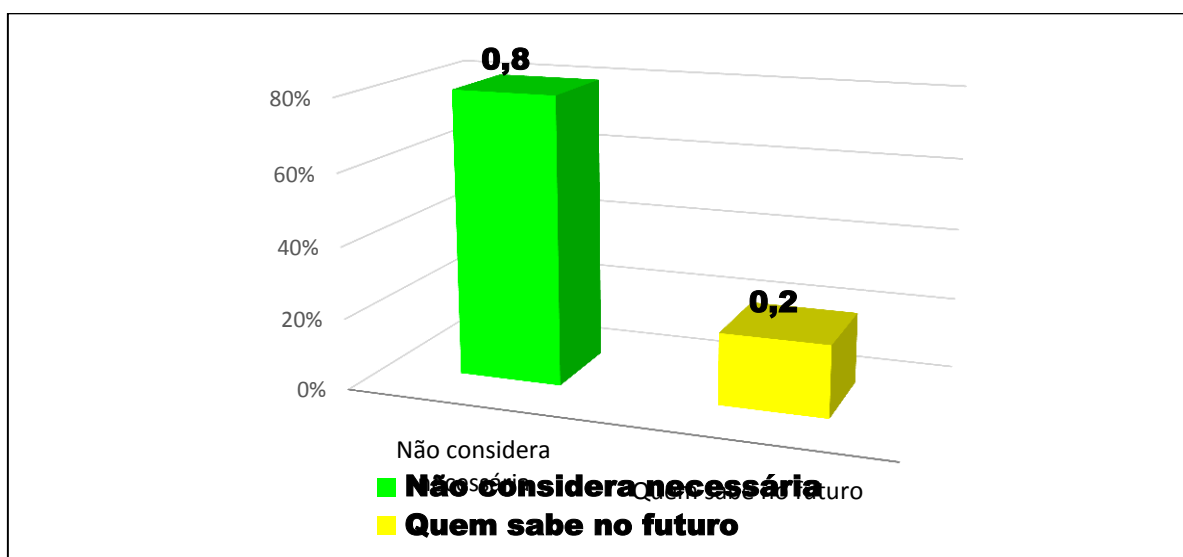
Como se vê pela resposta, a empresa “X” investe na capacitação e treinamento dos gestores. Em conversa com os mesmos ficou evidente esta preocupação. No caso da empresa “X” os filhos e a dona já possuem nível superior em administração de empresa, gestão, entre outros cursos.

Uma preocupação também dos gestores é quanto treinamento e capacitação para os funcionários, no que se refere a qualidade do atendimento aos fornecedores e cliente. A empresa “X” está no caminho certo e agindo de acordo com o que diz Chiavenato (2009, p. 388), que afirma:

O treinamento é o meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, e com isso, desenvolver a força de trabalho na organização a partir dos cargos ocupados. Na área de Recursos Humanos o treinamento consiste no método de desenvolvimento da qualidade para capacitá-los, aumentando a produtividade do indivíduo onde com isso o mesmo irá colaborar da melhor forma para obtenção dos objetivos organizacionais. Ampliar a capacidade produtiva dos indivíduos em suas funções, instigando suas condutas, sendo esta a finalidade do treinamento.

Pode-se dizer então que o treinamento e a capacitação tornaram-se indispensável nas empresas modernas, sejam elas familiares ou não, para o alcance dos objetivos onde se torna essencial adquirir conhecimentos como também experiências básicas para o desenvolvimento fazendo com que as empresas tenham vantagens sobre os concorrentes.

Gráfico 8 -Como é visto a profissionalização da empresa?



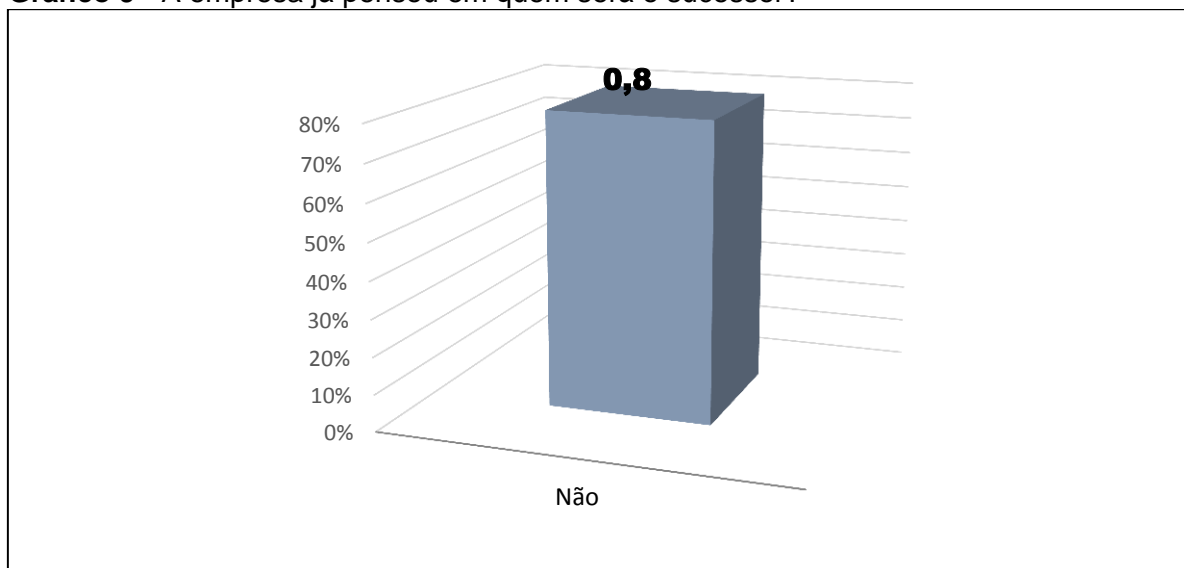
Fonte: Elaboração própria, 2019.

Para quatro (04), dos gestores, a profissionalização na empresa “X” não é necessária. O outro gestor também não vê a necessidade na atualidade de profissionalização na empresa. Esse pensamento dos gestores é um grande equívoco, pois cada empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso. Segundo Freitas e Frezza (2005, p. 35):

[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas. Este é um processo na qual há integração de gerentes contratados e assalariados, no meio de administradores familiares, e onde é adotado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores.

A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados, pois, neste tipo de organização, há fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, na provável desconfiança de familiares.

Gráfico 9 - A empresa já pensou em quem será o sucessor?

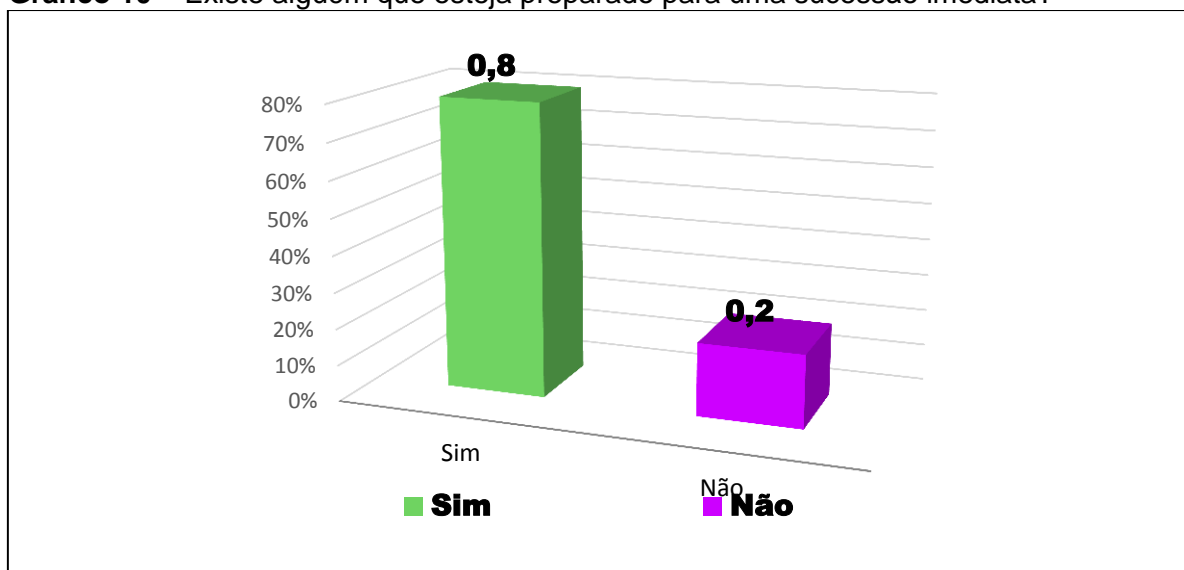


Fonte: Elaboração própria, 2019.

Os gestores da empresa “X” ainda não têm idéia de quem será o sucessor, caso o líder e dono venha a ser impedido de continuar administrando os negócios. A empresa “X” deve pensar no sucessor, principalmente, por se tratar de uma empresa familiar em que os donos (o patriarca e a matriarca) encontram-se numa idade não tão jovem, por isso é importante que a empresa pense na sucessão bem antes do tempo determinado, pois como diz o velho ditado popular, “é melhor prevenir do que remediar.”

No caso da empresa pesquisada em que a mesma é gerida pelos donos e os três filhos, é compreensível o desejo do seu fundador de que um ou mais filhos continue o negócio familiar, ou, na falta deles, outro membro da família. Na verdade existe um verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Eles não consideram a empresa como um simples bem que podem ceder após terem maximizado seu valor. Por esta razão, pensar em quem irá ocupar o lugar do líder e fundador é primordial nas empresas familiares.

Gráfico 10 – Existe alguém que esteja preparado para uma sucessão imediata?



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Para a maioria dos gestores já existe na empresa pessoas capacitadas e preparadas para assumir a sucessão. Para o líder, fundador e administrador da mesma, ainda faltam algo para que os sucessores estejam completamente preparados.

Essa visão do fundador é natural, pois para ele sempre faltará um “q” de preparação para que alguém ocupe o seu lugar.

O que se pode ressaltar é que existe uma expectativa dos dirigentes de que suas empresas continuem com a família, mais especificamente nas mãos de seus descendentes diretos. Lodi (2002, p.47), coloca que:

Ao atingirem a maturidade os filhos são inseridos na rotina da empresa, em pequenos processos e com o passar do tempo, chegam à gestão da empresa preparados para tomar suas decisões de maneira assertiva. Neste contexto, verifica-se a necessidade de esclarecer que nem todo herdeiro é sucessor.

Porém, este não é o caso da empresa “X”, em que os filhos, além de serem herdeiros também trabalham na empresa, inclusive em cargos de direção. De qualquer forma, é nesse momento de reflexão do possível sucessor, que deve ter iniciado um planejamento sucessório eficaz que garanta a continuidade e o sucesso empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ora concluído possibilitou em primeiro lugar uma viagem histórica sobre o universo empresarial enquanto instituição jurídica desde a sua criação até os dias atuais. Viu-se que durante sua evolução as empresas passaram de pequenos negócios artesanais para grandes aglomerados de organizações espalhadas pelas mais diversas países e sociedades.

Assim também se deu com as chamadas empresas familiares. Observou-se que a empresa familiar advém de longa época, praticamente quando a célula básica da sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de um serviço, comercializando-o para obter seu sustento e sua sobrevivência.

Descobriu-se que as empresas familiares marcam presença significativa no mundo dos negócios. Muitos se surpreendem com o fato de que as

empresas familiares correspondem a mais da metade dentre as maiores empresas em funcionamento e são responsáveis pela maioria dos empregos e pelo Produto Nacional Bruto de diversos países.

Viu-se que existem vantagens e desvantagens nas empresas familiares e que o maior desafio enfrentado pelas mesmas diz respeito ao processo sucessório, pois as maiorias das empresas familiares não estão preparadas para enfrentar este momento, muito embora seja inevitável.

Nesse desse contexto, a pesquisa de campo realizada na empresa familiar “X” mostrou que esta é administrada pela família, num total de cinco gestores. Cada membro da família ocupa um cargo de gerência. Observou-se que a empresa “X” conta com gestores qualificados na área de administração de empresas, o que é muito bom para o sucesso empresarial.

Durante a pesquisa este trabalho buscou saber se a empresa “X” conta com um plano sucessório, se a preocupação com a profissionalização faz parte da empresa e se seus gestores já pensaram no processo sucessório que a empresa futuramente terá que enfrentar.

Este aspecto da pesquisa de campo mostrou que a empresa “X” não conta com um plano de sucessão familiar, tão pouco se preocupa com a profissionalização e a sucessão propriamente dita. Estes são pontos extremamente negativos na empresa “X”.

Portanto, em relação a empresa familiar “X” esta carece de um processo de profissionalização, entendido como determinante para suas sobrevivências a longo prazo face ao ambiente de competitiva crescente e de constantes mudanças vigentes no mundo atual.

Outro ponto que chama a atenção na pesquisa de campo realizada na empresa familiar “X” é que apesar dos seus donos estarem na terceira idade, os mesmos ainda não implementaram o plano sucessório, nem o planejamento e muito menos a preparação dos filhos para dar continuidade aos negócios da família.

A sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, não se pode tratar apenas sob os aspectos lógicos da administração, porque envolve pontos afetivos e emocionais em relação à própria estrutura familiar.

Corroborando com o autor, entende-se que a sucessão é assunto delicado, mas tem que ser trabalhado entre os gestores, sobretudo, enquanto os donos da empresa ainda vivem, a fim de evitar maiores problemas. Isso não ocorre na empresa “X” pesquisada.

Conclui-se, portanto, que a questão da pesquisa, bem como seus objetivos foram alcançados, haja vista, que durante a pesquisa de campo percebeu-se que a empresa pesquisada funciona bem por ser de pequeno porte, mas precisará tomar consciência que necessita de uma profissionalização e um plano de sucessão familiar, pois tanto, no caso de plano de sucessão, quanto da profissionalização da empresa familiar, estes fatores são de extremamente relevância para a longevidade e sucesso da empresa.

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir para que outros acadêmicos desenvolvam este tema tão importante, mas que muitas vezes não faz parte da vida das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar.** Editora Campus LTDA, 2003.

BEAUD, Michel. **História do Capitalismo:** de 1500 aos nossos dias. Tradução: Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Editora Brasileira, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CASILLAS, José Carlos; VAZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmen. **Gestão da Empresa familiar conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistema de Informação para Tomada de Decisões**. 4ª Edição, São Paulo: Editora Pioneira, 2011.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 7ª Ed. 2014.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2003.

DONNELLEY, Robert. G. **A Empresa Familiar**. Traduzido do inglês por Carlos Osmar Bertero, São Paulo: Nova Cultural, 2004. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/62614812.pdf>. Acesso em: 18 nov. de 2017.

DECCA, Edgard de. **O nascimento das fábricas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FREITAS, Ernani César de. FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.

FARIA, Andréa Vernaglia. **PRIMEIRAS ANOTAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA**. 2010. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/06072011_113248_andreavernagliafaria.pdf. Acesso em: 18 nov. 2017.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2008.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. São Paulo, Saraiva, 2006.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. São Paulo: Axcel Books, 2002.

HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 7ª edição. Editora. Guanabara, Rio de Janeiro, 2003.

HUBERMAN, Léo. **História da Riqueza do Homem** - do Feudalismo ao Século XXI - 22ª Ed. Rio de Janeiro: LTC/Livros Técnicos e Científicos. Editora, 2011.

HUDSON, Michael. **Empreendedores**: Da ascensão do Oriente Próximo à queda do Império Romano. In: BAUMOL, William J. A origem das corporações: da ascensão do oriente médio à queda do Império Romano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. pg. 11

HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais**: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2004 – 4ª edição. Pg.47

JORDÃO, Sônia. **O processo de sucessão nas empresas familiares**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2017.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____ **A Empresa Familiar**. 7. Ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Markron Books, 2004.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Bastidores da Empresa Familiar**: Como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, Veloso de. **A sucessão na empresa familiar**. 2014. Disponível em: <https://velosodemelo.jusbrasil.com.br/noticias/100040783/a-sucessao-na-empresa-familiar>. Acesso em: 18 de nov. de 2017.

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

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia**. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.

PAIM, Flávio. **Desafios de gestão em empresas familiares**. 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares/99716/>. Acesso em 17 nov. 2017.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho O. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICCA, Domingos Neto. **Da empresa familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CLA, 2006.

SILVA, De Plácido e. **Noções práticas de direito comercial**. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

SILVA, Wênia Rosa. **Empresa Familiar – A importância da Gestão Interna e Externa**: As vantagens e desvantagens de cada uma no processo de sucessão. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Desktop/empresa-familiar--a-importancia-da-gestao-interna-e-externa-as-vantagens-e-desvantagens-de-cada-uma-no-processo-de-sucessao-14699.pdf>. Acesso em 17 nov. 2017.

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional**: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

SEBRAE. **Empresas familiar, Desafios da sucessão familiar**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/empresafamiliar/sucessaofamiliar>. Acesso em 17 nov. 2017.

_____. **É importante planejar a sucessão na empresa familiar**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 nov. 2018.

VRIES, Manfred Kets de. **Desafios e Riscos ao se Dirigir uma Empresa Familiar**. Inc: **ÁLVARES, Elismar (Org.) Governando a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. p.47-65.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA EMPRESA “X”

Perfil dos entrevistados

1) Sexo

2) Escolaridade

3) Cargo que ocupa na empresa

4 – Como o processo sucessório é visto pelos gestores da empresa?

5 - Como é o relacionamento entre os gestores da empresa?

6 – A empresa possui plano de sucessão?

7 – A empresa investe em treinamento e capacitação para os gestores?

8 - Como é visto a profissionalização da empresa?

9 - A empresa já pensou em quem será o sucessor?

10 – Existe alguém que esteja preparado para uma sucessão imediata?