



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC**

**ESTILO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR
LAURY COMERCIO DE CONDIMENTOS E DESCARTÁVEIS LTDA.
LOCALIZADA NA
CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

LAUDIANNE DOS SANTOS OLIVEIRA MARTINS

**CAMPINA GRANDE - PB
2012**

LAUDIANNE DOS SANTOS OLIVEIRA MARTINS

**ESTILO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR LAURY
COMÉRCIO DE CONDIMENTOS E DESCARTÁVEIS LTDA.
LOCALIZADA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao curso de Graduação em
Administração de Empresas da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento às exigências legais para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof^a Ma. Vilza Maria Batista

Campina Grande, julho 2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS- UEPB

M379e

Martins, Laudianne dos Santos Oliveira.

Estilo de sucessão na empresa familiar Laury Comercio de Codimentos e Descartáveis Ltda, localizada na cidade de Campina Grande – PB/. [manuscrito] / Laudianne dos Santos Oliveira Martins. – 2012.

44f.; il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012

“Orientação: Profa. Msc. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração e Economia”.

1. Empresa Familiar. 2. Planejamento.
3. Sucessão. I. Título.

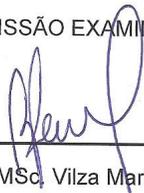
21. ed. CDD 658.022

LAUDIANNE DOS SANTOS OLIVEIRA MARTINS

PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR LAURY COMERCIO
DE CONDIMENTOS E DESCARTÁVEIS LTDA. LOCALIZADA NA CIDADE DE
CAMPINA GRANDE-PB.

Aprovada em 05 de 07 de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. MSc. Vilza Maria Batista

Orientadora



Prof. MSc. Allan Carlos Alves

Examinador



Prof(a). MSc. Ilca Pires de Sá

Examinador(a)

CAMPINA GRANDE - PB

Martins, Laudianne dos Santos Oliveira. **Estilo de sucessão na empresa familiar Laury Comércio de Condimentos e Descartáveis Ltda. localizada na cidade de Campina Grande – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), 2012.

RESUMO

Empresas familiares são as principais mantenedoras do crescimento econômico, através da geração de empregos e distribuição de renda no Brasil e no mundo. Uma etapa inevitável no ciclo de vida das empresas familiares é a sucessão de líderes, que vem sendo objeto de estudo devido a sua importância e complexidade, pois se não for bem planejada põe em risco a sobrevivência da empresa. A conscientização de todos os envolvidos no processo de sucessão que vai desde o sucedido, sucessor, família e empresa, é primordial para minimizar os possíveis conflitos neste processo. Este artigo tem como objetivo analisar o estilo de sucessão na empresa Laury Comércio de Condimentos e Descartáveis Ltda., localizada em Campina Grande-PB. Utilizando como referencial de análise o estilo de sucessão tradicional e sucessão contemporânea abordados por Moraes Filho(2009). O processo de sucessão analisado utilizou o estilo de sucessão contemporânea, pois o processo foi conduzido pelo fundador de forma transparente, preparando os sucessores com antecedência, visando os interesses profissionais em harmonia com os valores familiares.

Palavras-Chave: empresa familiar; planejamento; sucessão.

ABSTRACT

Family businesses are the main sponsors of economic growth through employment generation and income distribution in Brazil and worldwide. An inevitable stage in the life cycle of family businesses is succession of leaders, which has been the object of study due to its importance and complexity, because if not well planned endangers the survival of the company. The awareness of all involved in the succession process that goes from the event, successor, family and business, it is essential to minimize potential conflicts in this process. This article aims to analyze the process of succession in the company Laury Disposable Condiments and Trade Ltda., Located in Campina Grande-PB. Using as its analysis of the style of succession traditional and contemporary succession approached by Moraes Filho (2009). The succession process analysis used the contemporary style of succession, since the process was conducted by the founder of a transparent, preparing successors in advance, seeking professional interests in harmony with family values.

Key-words: family business, planning, succession.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
1.1 Empresas Familiares: origem e importância	8
1.2 Conceitos e Definições de Empresas Familiares	11
1.3 Vantagens, Desvantagens e Atitudes no controle da Empresa Familiar....	15
1.4 Processo de Sucessão.....	16
1.5 Mulheres no Processo de Sucessão	24
1.6 Acordos de família e Acordos de Acionistas	30
2. OBJETO DE ESTUDO	33
2.1 Caracterização da Organização	33
2.2 Histórico da Empresa	33
2.3 Tipo de Negócios/ Produtos	34
2.4 Estrutura da Empresa.....	34
2.5 Mercado	34
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

INTRODUÇÃO

A maior parte de empresas existentes no Brasil se encaixa no conceito de negócio familiar, empregando e distribuindo renda para a grande classe trabalhadora do país. Uma das características evidenciadas nessas organizações diz respeito à inter-relação propriedade e família, nas quais as relações de trabalho são interferidas pelas relações da família. Afinal, existe uma tradição de “transferir heranças, posses e nome de uma geração para outra leva os pais e as crianças a procurarem a continuidade das empresas familiares”, como diria Scheffer (1993).

Devido a sua importância no contexto social, econômico e político do país, inúmeros estudos são feitos nas empresas familiares com a finalidade de entender as várias temáticas que envolvem sua gestão. Na visão de vários autores um fator relevante a ser observado na administração da organização familiar é o processo de sucessão e os desafios que a nova gestão vai enfrentar na empresa, pois se esta não estiver atenta para tomar medidas preventivas que minimizem os conflitos desta transição, pode não sobreviver a esse processo.

Percebendo-se que a sucessão de líderes é um dos pontos cruciais na perpetuação das empresas familiares no mercado, este trabalho tem como objetivo principal analisar o estilo de sucessão da empresa Laury Comércio de Condimentos e Descartáveis Ltda, localizada na cidade de Campina Grande-PB. Para a realização deste estudo foi utilizado o modelo de sucessão proposto por Moraes Filho (2009), tornando-se o referencial para analisar as ações tomadas durante o processo sucessório da empresa em questão.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: Capítulo 1 – Fundamentação Teórica, que trata da origem e importância das empresas familiares no Brasil, além de conceitos, definições, vantagens, desvantagens e atitudes no controle da empresa, incluindo ainda o processo de sucessão, acordos familiares e acordos de acionistas; Capítulo 2 – Objeto de Estudo, onde a empresa em foco é demonstrada através de sua caracterização, destacando a sua trajetória histórica, tipo de negócios, estrutura e mercado; em seguida, o Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos apresenta e identifica a metodologia utilizada no presente trabalho; o Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados realiza o delineamento entre a

fundamentação teórica e a abordagem realizada no objeto de estudo de acordo com os modelos propostos. Por fim, são apresentadas as Considerações Finais e as Referências utilizadas.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Empresas Familiares: origem e importância

Segundo Amaral et al (1999 apud Santana, 2001, p.2), no Brasil, o início das empresas familiares foi marcado pelas capitâneas hereditárias, sendo responsável pelo crescimento brasileiro como país agroexportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira. A empresa familiar também é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes, e através da modernização de alguns agricultores proporcionou que disseminasse a industrialização e comercialização dos produtos pelas famílias. Profissionais como sapateiros, ferreiros e carpinteiros deram sua contribuição para dar origem à maior parte das empresas familiares, que inicialmente não representavam a única fonte de renda da família, embora nos dias atuais a maior parte das empresas existentes seja a base do sustento familiar.

Na visão de Adam Smith (Souza apud Smith, 2002, p.15), a origem das empresas familiares iniciou-se por uma questão cultural religiosa: “Todo homem estava obrigado, por um princípio religioso, a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outro”.

As famílias sempre se preocuparam com a manutenção e a estabilidade dos laços sociais, bem como a sustentabilidade econômica, gerando riquezas e patrimônios para seus herdeiros. “Montar um negócio em família e manter sua gestão ligada aos laços de parentesco sempre foi, em toda trajetória do sistema capitalista, uma forte tendência”. (Souza, 2006, p.42).

Acrescentando à afirmativa anterior, Leone (2010, p.107), comenta:

Uma característica evidenciada nos estudos sobre empresas familiares é que a maioria dos empreendimentos desse tipo de negócio são filhos de pais que jamais passaram dos ensinos primários, o que ratifica o baixo nível de escolaridade nas pequenas e médias empresas.

O significado do verbete “família”, segundo o dicionário da língua portuguesa Aurélio Buarque de Holanda (2001, p.312), é:

O pai, a mãe e os filhos, pessoas do mesmo sangue, descendência, ou comunidade formada por um homem e uma mulher unidos por laço matrimonial e pelos filhos nascidos pelo casamento.

Nos últimos anos, esse conceito vem sofrendo modificações. A estrutura familiar ficou mais abrangente devido a fatores econômicos, sociais e culturais, que influenciaram o conceito de família; conseqüentemente, nos dias atuais esta é caracterizada de forma mais individual, com cada uma reproduzindo um sistema de valores próprios. Entre os fatores sociais que alteraram esse conceito encontram-se a possibilidade de divórcio (ficando a criação do filho apenas para a mãe ou o pai); a formação de novas relações conjugais; a igualdade de direitos entre homens e mulheres; relações conjugais entre pessoas do mesmo sexo e o controle da natalidade, entre outros.

Na atualidade, considera-se família sendo uma instituição social privada entre membros que se reconhecem como parentes independentes da consanguinidade e estabelece entre si sua cultura familiar, esta define valores e procedimentos étnicos, formas de comportamento social, cuidados com a saúde, estabelecendo hábitos alimentares bem como de higiene, regulamentando a forma de interação e convivência entre os membros.

As empresas familiares constituem cerca de 90% das empresas existentes no Brasil, segundo dados relatados pela Folha de Londrina (2005). A maior parte delas é composta por micro e pequenas empresas, responsáveis por empregar e sustentar a grande classe trabalhadora do Brasil, o que termina influenciando no desenvolvimento econômico, social e político do país¹. As empresas familiares são geradoras de 2 milhões de empregos diretos, tendo participação do PIB em 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria e 54% de serviços².

Na visão da sociedade, quando se fala de empresa familiar imagina-se algo pequeno, simples e sem organização, embora isso não corresponda à realidade; estas vão desde micro a pequenas, médias e grandes empresas, atuando em diferentes segmentos do mercado como padarias, supermercados, indústrias, comércios, laboratórios médicos, meios de transporte, entre outras, em alguns casos

¹ Em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em 12 set. 2011.

² GRIS, M. Sucessão na Empresa Familiar. **Revista Você S/A**, São Paulo, nº 25, p. 45, jul. 2000.

já estão na sua segunda geração. Mas na mesma velocidade em que muitas empresas abrem, elas também fecham suas portas, e uma das causas principais para isso ocorrer é a falta de preparação para os empreendimentos prosseguirem sua missão através da sucessão do seu fundador. Observando os dados acima, percebe-se a importância de estudar as particularidades das empresas familiares, pois o desenvolvimento social e econômico do país depende do sucesso dessas organizações.

Na visão de alguns autores, entre os problemas que as empresas familiares passam no decorrer de sua existência, levando-as muitas vezes ao fechamento, são:

- Brigas por sucessão;
- Sucessão e união tomadas com base em figuras carismáticas e persuasivas;
- Pouca atenção as mudanças do mercado;
- Concentração em um produto específico;
- Falta de um planejamento estratégico;
- Manutenção de mordomias e alto padrão financeiro da vida familiar;
- Conflitos intrínsecos entre valores da família e valores do negócio.

1.2 Conceitos e Definições das Empresas Familiares

Embora não exista uma única definição em comum de empresa familiar para todos os autores, há um ponto em comum entre eles: trata-se de um modelo de empresa que propõe a interação entre família e empresa. Assim, as relações de trabalho extrapolam o ambiente formal e entram em situações pessoais, com forte verticalização, possuindo suas próprias normas, regras de admissão e estrutura de valores voltada à visão familiar; essa visão considera o negócio como uma extensão das relações familiares, com a característica básica da sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Scheffer (1995, p. 80-90) afirma que

(...) as famílias realmente ficam em suas empresas e as empresas ficam com a família, portanto, há algo mais profundo enraizado na transferência de poder do que simples interesses

empresariais impessoais, a tradição humana de transferir heranças, posses e nome de uma geração para outra leva os pais e as crianças a procurarem a continuidade das empresas familiares.

Algumas definições de empresa familiar feita por diferentes autores:

Gaj (1992 apud Scheffer 1993) conceitua as empresas familiares como empresas “de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente”.

Ricca³ relata que casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões [...] depois da escola.

Lodi (1998, p.6) diz:

Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador, nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes.

Na visão de Bernhoeft (1991, p.35), 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; e ainda acrescenta que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Para Gersick, Davi, Hampton e Lansberg (1997, p.6), empresa familiar se apoia na coexistência de três eixos: propriedade, família e gestão e nas relações entre elas.

Propriedade divide-se em três fases:

- A primeira fase associa-se a figura do fundador controlador que decide e toma todas as decisões.
- A segunda fase está ligada a sociedade entre irmãos, estes retêm o controle total da empresas.

³ Quem são as empresas familiares? Disponível em http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/020310_domingos_ricca.htm. Acesso em 23 out. 2011.

- A terceira fase diz respeito ao consórcio entre primos, caracteriza-se pela presença de primos acionistas, alguns unicamente sócios, outros sócios com gerência, e outros sócios funcionários.

De acordo com as características de família e de sociedade, Lethbridge (1997, p.7) considera que as empresas familiares podem ser classificadas em três tipos:

- Tradicional: a qual mais corresponde ao estereótipo da instituição, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios;
- Híbrida: a qual o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;
- Influência familiar: na qual a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionaria significativa.

A maior parte das empresas familiares ainda está na primeira geração (tornando-se conhecidas como empresas de pequeno porte), sendo administradas por seu fundador, que através de um sonho de ter o próprio negócio, ou mesmo impulsionado pela condição financeira, viu na criação de um empreendimento a chance de melhorar a qualidade de vida. Para tanto, emprega todo seu capital financeiro (muitas vezes originado da economia da família), dedicando-se e dando o seu melhor para que o negócio prospere; com o passar do tempo, conforme a necessidade de mão de obra, os familiares vão fazendo parte do negócio.

Apesar dos diversos tipos e tamanhos de empresas familiares, os estudos feitos sobre esse assunto revelam que a maior parte destas empresas são formadas sem um planejamento prévio e um estudo detalhado do empreendimento através de um plano de negócio que permita verificar alguns dados, como o favorecimento da localidade, o público alvo, os concorrentes, quanto de capital terá de ser disponibilizado para a abertura, quais os custos diretos e indiretos, conhecimento da legislação e carga tributária que farão parte do negócio, planejamento para sucessão, etc. Esses são alguns motivos que levam as empresas familiares à improvisação, decisões feitas por impulso, restrições a mudanças e inovação,

discussão entre os familiares, falta de uma política de conduta adequada para a sucessão, uso inadequado dos recursos disponíveis, entre outros fatores que podem levar ao seu fechamento.

Muitas empresas familiares não estão preparadas para o crescimento e ascensão do empreendimento, de modo que a administração da empresa comumente é feita por seu fundador ou algum parente, mesmo que estes não tenham formação acadêmica ou algum tipo de preparo profissional; deixando de verificar setores importantíssimos para a manutenção e sobrevivência da empresa como: administração financeira, controle de estoque e nas vendas, marketing e inovação da informatização, controle contábil e processo de sucessão.

De acordo com Baver (1993, p.12), o dirigente de empresas familiares é um “homem de três cabeças”:

- Homo Economicus: interessado pelos resultados de sua empresa e pelas receitas que ela produz;
- Homo Politicus: procura consolidar seu poder ou pelo menos conservá-lo;
- Pater Familias: como numerosos pais de família, tendem ajudar, à sua maneira, seus filhos.

O fundador cria uma relação entre sociedade–empresa–família e os indivíduos a ele ligados, sejam ou não membros da família, exigindo a mesma fidelidade, companheirismo e dedicação, fazendo com que as relações pessoais ultrapassem as relações profissionais. Isso traz desvantagens para os colaboradores que não pertencem à família, pois estes não usufruem das mesmas regalias e vantagens que os parentes têm.

Uma das características dos fundadores é apostar no crescimento de seus empreendimentos em curto prazo, utilizando de práticas e métodos conhecidos, habituais e comprovados, representando segurança e pouco investimento, tendo como objetivo o lucro máximo como objetivo da empresa.

Neste cenário é fácil evidenciar que na mesma proporção em que se abrem empresas, também se fecham empresas por despreparo profissional, prejudicando o empresário e sua família, bem como toda a população em que a empresa está inserida, pois cada empreendimento tem suas particularidades e nem sempre o que se aplica e traz retorno positivo a uma, dá resultado positivo a outra. Em uma

pesquisa feita pelo CEMPRE (Cadastro Central de Empresas) do IBGE estatística 2009, constatou que de cada dez empresas entrantes em 2007, cerca de duas já haviam deixado o mercado no ano seguinte em torno de quatro já não existiam após dois anos⁴.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros e que distingue uma organização da outra. Neste sentido a empresa familiar possui uma cultura voltada ao poder (autoritarismo), e do mesmo modo que se estabelece na família, é criado um padrão de conduta e todos têm que segui-lo. O fundador do empreendimento constrói sua organização baseada em traços como seus princípios, crenças, o contexto em que está inserido na sociedade, a condição financeira, o grau de escolaridade, entre outros, formando assim a cultura organizacional de acordo com seu estilo de vida, e todos que participam desta organização devem seguir as suas regras mesmo que discordem do que está sendo exposto. No fim, terminam aceitando por respeito ou receio de ser excluído do ciclo familiar.

1.3 Vantagens, Desvantagens e Atitudes no controle das Empresas Familiares

A seguir algumas situações comentadas por Lodi (1998, p.4) que deixam as empresas familiares em desvantagens entre outros empreendimentos não familiares:

- Sendo as relações internas muito pessoais, o fator emocional acaba influenciando na tomada de decisões;
- Os erros cometidos na empresa, sejam por descuido ou por falta de comprometimento, não tem a punição necessária para corrigir e evitar futuros erros;
- Falta de comprometimento por parte dos funcionários com parentesco em realizar com excelência a sua função;

⁴ Em <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2009/default.shtm>. Acesso em 28 mai. 2012.

- Confusão entre o que é patrimônio pessoal e patrimônio da empresa;
- Promoção de pessoas baseada na confiança e não nos requisitos necessários;
- Contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente, não verificando as qualificações e competência para exercer o cargo destinado;
- A falta de planejamento para execução de afazeres internos tendo como critério em muita das vezes apenas o ponto de vista dos familiares.

Na visão de Oliveira (1999, apud Leone, 2010, p. 120) e Werner (2003, apud idem, ibidem), as vantagens que as empresas familiares possuem em relação a outros tipos de empresas são:

- Continuidade do comando familiar, já que os membros estão mais próximos uns dos outros;
- O conhecimento, o comprometimento, trabalho X tempo X dinheiro, percepção de longo prazo, já que se trata do provimento da família, livre acesso ao gestor proporcionando processo decisório rápido, confiança e orgulho.

Bernhoeft (1991 apud Santana e Silva, 2001, p. 4) recomenda as seguintes atitudes no controle das empresas familiares:

- Manter a empresa capitalizada;
- Cuidado com os ciclos de vida – a vida de uma empresa, bem como suas exigências, é determinada pelo mercado. Já as dos acionistas são direcionadas em relação à idade, projeto de vida, necessidades, caprichos entre outros;
- Insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa;
- O processo sucessório deve ser um alicerce para a sobrevivência e expansão da empresa.

1.4 Processo de Sucessão

Sucessão é a substituição da velha gestão para uma nova direção, a qual terá plenos poderes e autoridade para gerir a empresa. É transferência do poder e do

capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir, afirma Leone (2010, p. 118): sucessão é “passar a tocha”.

Bernhoeft (1991) destaca que apesar da importância do processo sucessório nas empresas ser um dos fatores que podem influenciar na sobrevivência e expansão da mesma, é um assunto que os dirigentes não dão a atenção merecida e relata que o sucedido é a principal pessoa que gera crises provocadas pela sucessão, pois seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa e seus valores que constituem a própria cultura organizacional são difíceis de serem assimilados pelo sucessor. Inevitavelmente, o processo sucessório gera algumas modificações na cultura organizacional, pois outra geração está entrando com novas maneiras de pensar e agir.

Acrescentando, Grzybovski e Tedesco (2000, p.40) revelam: “(...) A sucessão manifesta historicidade e não se baseia unicamente na racionalidade da administração. As variáveis que o compõem passam pela ótica do empreendimento, porém estão profundamente enraizadas na própria estrutura familiar”.

Arruda, (1996, p.10), evidenciou que: “Em empresas familiares de pequeno porte, os filhos vão crescendo e são atendidos no próprio recinto da organização além da residência”. Em muitos casos os herdeiros fazem confusão entre propriedade e gestão, não sabendo diferenciar a relação profissional e a relação familiar. Por outro lado, o fato dos herdeiros terem acesso desde a infância à empresa faz com que eles tenham conhecimentos das operações, atividades e seu funcionamento, e o mais importante: a adesão às características da cultura da empresa, sendo esse um passo primordial na construção e formação de um novo sucessor, desde que fique bem esclarecida a responsabilidade que estes têm para a perpetuação do empreendimento e harmonia familiar.

Complementando o que foi exposto, Lodi (1987, p.9) menciona que na transmissão da vocação da família, os filhos adquirem também uma metodologia de vida; aprendem a gerir os grandes momentos, as fases de transição, o respeito pelas pessoas, a devoção ao estudo, o cultivo aos mestres, as grandes amizades, o compromisso do amor, o valor do trabalho.

Por sua vez, Federico e Barbosa (2001 apud Leone, op. cit. p. 170) indicam aspectos facilitadores da transmissão de conhecimento entre pai e filho:

- A aptidão – o fato de toda a família participar do negócio facilita a aptidão para liderar a empresa entre os filhos, pois o processo de aprendizagem torna-se mais fácil;
- A educação familiar – os negócios da família são tratados no ambiente familiar e os filhos crescem orientados para o negócio, utilizando o aprendizado em outras situações semelhantes às ocorridas na empresa;
- O prematuro começo dos filhos nas atividades empresariais;
- O acompanhamento dos pais promovendo o conhecimento das características, tendências e habilidades comerciais, usando um melhor aproveitamento das qualificações e melhorando as deficiências nos negócios.

Gersick (1997, p.97), diz que: “a história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas, a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova esperar”

Indiretamente, os fundadores das empresas familiares ao deixar os filhos participarem do dia-a-dia da empresa estão preparando um futuro sucesso; o problema acontece quando o gestor não se prepara para essa transição, que deve ser bem planejada para evitar conflitos e perdas financeiras e emocionais. Em alguns casos, o surgimento de crises no processo sucessório nasce com o fundador, pois encara a empresa apenas como um meio de gerar segurança e provimento para os filhos e não vê a capacidade dos herdeiros para gerir o negócio, uma vez que a imagem que tem deles é a de filhos que precisam da sua proteção, e que apenas ele tem suporte e fibra para manter os negócios, desmotivando qualquer possível interesse em assumir responsabilidades e postura profissional.

Para o especialista em empresas familiares Domingos Ricca, a trajetória de um fundador é marcada pelos princípios fundamentais na personalidade de um líder, e saber transferir essas características é o ponto chave para a permanência e sucesso da empresa familiar. São estes⁵:

- Palavra/Credibilidade – com isso conquista a confiança dos clientes e fornecedores. É fundamental que o sucessor mantenha a mesma postura, para que a mesma confiança que o fundador possui seja repassada a ele;

⁵<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/silvio-santos-o-papel-do-carisma-e-da-lideranca-do-fundador-nas-empresas-familiares-5174299.html>>. Acesso em 27 out. 2012.

- Perseverança – quanto mais a segunda geração conhecer a trajetória do fundador para conquistar o empreendimento, dará mais valor ao negócio e terá mais entusiasmo para enfrentar as dificuldades;
- Carisma/Liderança – essas são as únicas características que o fundador não consegue transmitir aos seus herdeiros, pois a personalidade é formada a partir de suas próprias conquistas;
- Cultura – esses conjuntos de qualidade simbolizam a cultura do fundador e são os pilares que servem de base para a formação e expansão do negócio.

Por isso, é importante os herdeiros participarem de forma ativa nos negócios da família, tendo liberdade para dar opiniões e sugestões e se for possível implementá-las, para que estes tomem gosto pelo negócio; isso evita ansiedade por parte dos futuros gestores em querer transformar e implantar novos conceitos na primeira oportunidade de gerir a empresa, pois devem saber dosar o velho e o novo, mantendo as características que fez levar o negócio durar até o momento e inovando para não entrar na estagnação. Esse cuidado também fará diminuir o apego e insegurança do fundador em dividir as responsabilidades.

Para evitar que este apego ao negócio por parte do fundador aconteça, Cohn (1991 apud Antonialli, 1998, p. 8) sugere que o fundador procure desenvolver outras atividades que não tenham relação com o negócio. É necessário adquirir outro estilo de levar a vida, que lhe dê prazer e motivação para viver, pois em alguns casos o fundador chega a ter depressão, prejudicando sua vida com a família e até mesmo a sobrevivência da empresa, o que pode impossibilitar o crescimento e continuidade do empreendimento familiar.

Planejamento e organização do processo sucessório implicam em analisar questões correspondentes aos interesses da família e da empresa, relacionados ao crescimento e desenvolvimento. Garcia (2001 apud Leone 2010, p. 122) sugere algumas questões como: qual a visão de negócio da família? Qual tipo de sucessão se ajusta mais à empresa? Qual o momento ideal para planejar a transmissão? Quem deve participar do planejamento? Quando se deve começar a preparar o sucessor? Quais características e experiências ele deve ter?

Fatores indispensáveis para ser analisados no processo de sucessão:

- Organização – qual é a situação da estrutura administrativa, operacional, financeira e comercial?
- Produtos e serviços – onde o sucesso da empresa está fundamentada, existe capacidade de inovação?
- Centros de poder – Existem áreas de grande concentração de poder (Exemplos: fornecedores, clientes, agentes financeiros e públicos)?
- Fator Comercial – Qual o peso das variáveis emotivas da família nas decisões organizacionais?
- Figura do Fundador – Há dependência da figura do fundador em relação à confiança que os clientes e fornecedores depositam na empresa?
- Comunidade – Qual a imagem e relação que a empresa mantém com a sociedade?

Bernhoeft e Castanheira (1995 apud Leone, 2010, p. 122) explicam que alguns prejuízos por falta de providências no processo sucessório podem ocorrer, principalmente os chamados “custos invisíveis”, surgidos por fatores como desarmonia, mau uso de recursos, falta de sinergia, postura indiferente, entre outros; os envolvidos não levam em consideração que o fracasso da empresa gera perdas para todos, desde a família, funcionários, fornecedores e clientes até a sociedade como um todo.

Inácio⁶ (2008) relata que

não haverá transição satisfatória se os herdeiros não estiverem preparados para os papéis que lhes couberem. Para isso é fundamental o investimento na formação, preparando-os para exercerem quaisquer papéis possíveis: acionistas, conselheiros ou gestores.

Staviski (1990 apud Antonialli, 1998, p. 8) recomenda a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros como forma de promover o desenvolvimento dos futuros sucessores, adquirindo experiência e maturidade para a nova gestão.

Outros autores como Lodi (1998) e Lethbridge (1997), acreditam que seja mais adequado que os possíveis sucessores passem antes por formação

⁶ Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/o-comportamento-do-fundador-e-dos-herdeiros-da-empresa-familiar-4860/artigo/>>. Acesso em 15 set. 2011.

profissional e estágios em outras organizações e com as experiências adquiridas adaptar e introduzir os fatores positivos para a empresa.

Muitos pais incentivam e financiam os estudos dos filhos e sentem-se orgulhosos quando estes conseguem formação profissional – mas em contrapartida acabam enfrentando um choque de pensamentos e visões com seus filhos em relação à administração da empresa, e muitos dos herdeiros, por não verem vantagem e/ou liberdade de expor e aplicar o que aprenderam, terminam optando por empresas que possuem uma visão mais ampla e profissional do empreendimento.

Nem sempre a vontade do fundador em ter um filho ou filha para assumir a empresa é possível, pois em alguns casos os herdeiros não se identificam com a área de atuação do empreendimento e escolhem outro tipo de profissão, ou não querem assumir essa responsabilidade. Assim, a única alternativa é optar pelo bom senso de procurar alguém que já participa e colabora na empresa ou um profissional especializado, que tenha as características que combinem com o perfil da empresa familiar, e “os representantes familiares ficam em um conselho” (Leone, 2005, p. 43).

Caso haja muitos herdeiros interessados em assumir a função e o fundador queira evitar maiores conflitos, Lodi (1987) sugere separação dos filhos em setores, evitando deixar qualquer área de interdependência entre eles e, em casos de rivalidade, evitar o prolongamento demorado, visando uma provável conciliação e união dos filhos, usando artifícios jurídicos como cláusulas testamentárias. Outra sugestão do autor é fazer a divisão patrimonial e oferecer uma parte vantajosa para quem está gerando desavenças, desde que se desvincule dos negócios da família e não gere novos conflitos de sucessão.

Outro fator a ser observado nesse processo é a postura e influência que os cônjuges dos filhos e filhas exercem na empresa. Alguns conflitos e discussões surgem pelos comentários maldosos e ambiciosos que estes fazem sobre os outros integrantes da família que trabalham na empresa, criticando e não aceitando que outros se destaquem na empresa (e conseqüentemente na vida pessoal) mais do que seu parceiro.

Sucessão envolve questões de poder, de acordo com Max Weber (apud Leone, 2010, p. 142). O ser humano não deseja o poder apenas para enriquecer

economicamente, mas também as aspirações das honras sociais que ele produz. O poder é intrínseco ao cargo e deve ser transmitido paulatinamente do sucedido para o sucessor, conscientizando e absorvendo o que está recebendo; nos dias atuais, com os novos modelos de gestão, os integrantes já não aceitam ser comandados e controlados, e sim chamados a participar e contribuir com sinergia a todos os passos para a evolução dos processos do empreendimento.

Em caso de um afastamento inesperado do fundador, cuja empresa não tem fundamentado um plano de sucessão e cujos herdeiros e possível sucessor forem menores de idade, existem normas a seguir:

- Conforme a Instrução Normativa nº 29/1991- Art. 17: “O arquivamento de ato de sociedade por quotas de responsabilidade limitada da qual púbere (maior de 16 anos e menor de 18 anos), o capital de sociedade esteja integralizado, tanto na Constituição como nas alterações contratuais e não sejam atribuídos ao menor quaisquer poderes de gerência ou administração”.
- Emancipação- no caso de um menor emancipado (maior de 16 anos e menor de 18 anos), ele poderá ser sócio de qualquer tipo de sociedade inclusive fazendo parte de sua administração e direção. A emancipação é realizada em qualquer Cartório de Registro Civil. É necessário que, em seguida ela seja arquivada na Junta Comercial local ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica, dependendo do tipo da empresa.

O menor de 16 anos pode ser representado pelos seus genitores ou tutor não podendo exercer gerência ou administração da empresa⁷.

Não basta escolher um sucessor só porque ele é da família. É primordial que todas as pessoas que contribuem para o funcionamento da organização e, principalmente, a pessoa que ficará responsável pela gerência estejam conscientes e certos que trabalhar na empresa é algo satisfatório e realizador, pois sem o comprometimento e profissionalismo de todos nenhuma empresa prospera.

Drucker (apud Leone 2010) relata: “A empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem se a empresa for dirigida para servir à família”⁸.

⁷<www.sebrae.com.br/momentos/quero_abrir_um_negocio/que_negocio_abrir/tipos/empresa_familiar/integra_bia/ident_unico/20>. Acesso em 28 mai. 2012.

João Bosco Lodi (apud Leone, 2010, p. 142) sugere que a sucessão seja feita enquanto o fundador está em plena forma na empresa, pois caso deixe para decidir o assunto no momento da partilha do inventário, com toda certeza os atritos, disputas e conflitos gerenciais aflorarão na sucessão. E menciona que a contratação inicial do herdeiro seja acordada em caráter de experiência; caso não corresponda com o perfil exigido, seguirá o seu caminho como lhe convier.

Por isso, é interessante a empresa ter mais de uma opção. Na falta de uma, há outra pessoa preparada para ocupar o lugar. No estágio final do processo de sucessão a empresa precisa estar bem amparada jurídica e contabilmente, para que o sucessor assuma o cargo com a empresa estruturada e sem contestações de todos os envolvidos na organização.

Algumas características diferenciam os fundadores dos seus herdeiros segundo Netz (1992), citando a J. B. Consultoria.

- Fundador: são pragmáticos, intuitivos, rotineiros, desenvolve extremo culto a personalidade, autocrata, concentrador de decisões, sacrifica a família, tem dificuldades em treinar e avaliar seus filhos.
- Herdeiros: Neutros, racionais, criativos, inovadores, profissionais, conhecimento em macroeconomia, orientação para o mercado, prática de administração participativa.

Alguns motivos citados por Lodi (1989 apud Scheffer 1995, p. 80-90), sobre a concentração de poder dos sucedidos incluem a pouca segurança em relação à capacidade do sucessor, a certeza de que apenas atuando ativamente a empresa pode prosperar, a substituição tardia de um antecessor concentrador e a falta de uma saída honrosa e viável.

Intensificando o que foi relatado acima, Hamel e Prahalad (1995 apud Leone, op. cit., p. 163) comentam que um herdeiro candidato a sucessor possui diferentes níveis de competências. Dentre elas estão as essências organizacionais e individuais, que se referem a um conjunto de habilidades e experiências, tecnologia, processos operacionais e de gestão, valores, normas e comportamentos, e que se dividem em certos critérios:

⁸Disponível em <<http://www.almadonegocio.tv/2011/02/02/gestao-empresas-familiares-no-franchising-por-adir-ribeiro/>>. Acesso em 15 jan. 2012.

- Proporcionar reais vantagens aos consumidores;
- Ter um estilo de agir positivamente, que diferencie dos concorrentes;
- Dar acesso a diferentes mercados, resultando em excelência em qualquer área da organização, para todos os componentes da organização.

Lodi (1994 apud Antonialli, 1998, p. 2) enfatiza que é na segunda geração onde muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação e não pelo comprometimento que se dá o início de morte das empresas familiares.

Alguns autores como Lodi, Leone e Bernhoeft aconselham partir para profissionalização, que significa o processo de assumir práticas administrativas racionais, modernas e menos personalizadas com adoção de métodos impessoais e racionais, que incluem a integração de profissionais na direção e gerência da empresa. Essa questão de profissionalizar a empresa vai além de informatizar e contratar profissionais especializados na área; em primeiro lugar passa pela conscientização e comprometimento da alta direção. A posição em que a alta direção da empresa se coloca para a profissionalização é que fará o diferencial, pois o comprometimento e as devidas condições para que este processo se desenvolva de maneira eficaz e duradoura passa antes pela gerência, a qual deve possuir um código de ética e missão unificadas, com pré-requisitos que valorizem a estabilidade empresarial e familiar.

A profissionalização consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, tendo um foco racional em relação à contratação, remuneração ou tomada de decisões na promoção de funcionários, fornecendo acesso fácil à informação, tornando-se uma ferramenta imprescindível aos gestores para a tomada de decisões.

Na visão de Stewart (1998 apud Leone, 2010, p. 41), a informação e o conhecimento podem ser tratados como produtos econômicos mais importantes que outros produtos como automóvel, aço, equipamentos, entre outros.

1.5 Mulheres no processo de sucessão

Há aspectos culturais e sociais em que se tem como principal líder e provedor da família o estereótipo masculino, tendo a figura feminina como auxiliar. Portanto, não fica difícil entender que a primeira pessoa que se imagina passar o posto de chefia na organização será o filho, mesmo este não tendo a mínima vocação para o negócio.

Fatores como o advento da globalização, o aumento do consumo, a crescente taxa de desemprego masculina e o aumento das mulheres na educação formal levaram estas a passarem para trás a figura passiva e frágil, demonstrando que são capazes de enfrentar inúmeras situações na vida – isso engloba os postos de trabalho. Nos últimos anos, a mulher vem lutando e conquistando com muita dedicação, esforço e estudo as funções de trabalho antes ocupadas só pela figura masculina, e aos poucos mudando o paradigma cultural de exclusão feminina no processo sucessório das organizações familiares.

Castanheira (1994, p.1) comenta: “... cada vez é maior o número de mulheres atirando-se nos negócios da família”. Em muitos casos desafiam irmãos e outros parentes homens em processos de sucessão, mostrando que são competentes e dinâmicas, e mesmo enfrentando preconceitos e dificuldades vão aos poucos conquistando seu espaço nas empresas.

Carter e McGoldrich (1995 apud Grzybovski e Barcia, 2008, p. 24) relatam que atualmente, num ritmo cada vez mais acelerado, as mulheres estão mudando suas formas de vida e, conseqüentemente, alterando a fase do tradicional ciclo de vida da família, que existiu durante séculos, caracterizando o fim do patriarcado determinado pela autoridade do homem sobre a mulher e os filhos no âmbito familiar. Na medida em que a mulher vai conquistando a sua independência financeira, passa a exigir igualdade de direitos e ajuda nas tarefas domésticas.

Alguns pontos fortes no estilo de administrar feminino são destacados por Gomes (1997 apud Antonialli, 1998, p. 7) incluem a intuição aguçada, as decisões amadurecidas, o zelo nos relacionamentos e a suavidade no poder.

Outras características que se pode acrescentar sobre as mulheres é que grande parte transferem para o trabalho profissional as características que exercem em seu lar com suas funções domésticas, destacando-se: o comprometimento, a responsabilidade, a harmonia, a organização, divisão e cumprimento de tarefas,

realizando em primeiro lugar as mais importantes e seguindo nessa escala até o final. Este traço as torna mais eficientes e com desenvoltura para realizar múltiplas funções, e mesmo quando exercem funções de chefia atuam sem soberba e arrogância, utilizando a sensibilidade como elemento harmônico entre os demais componentes familiares, sem deixar a preocupação com questões financeiras e com o crescimento da empresa.

Outros estudos sobre empreendedoras verificam que para elas compartilhar uma boa qualidade de vida significa ter como principal foco a satisfação com o trabalho, com os filhos e com o autorrespeito e realização pessoal. Para isso visam receber ajuda e suporte do cônjuge, familiares e sócios na realização do equilíbrio mesmo com as preocupações inerentes do empreendimento.

O percentual de mulheres que trabalham no Brasil é superior a países latino-americanos. De cada cem mulheres, 52 estavam ocupadas ou procurando trabalho, se equiparando apenas aos Estados Unidos que tem taxa de 43,7%. Constatou-se que mesmo a mulher tendo um grau de escolaridade superior ao do homem, a proporção de mulheres dirigentes (4,4%), é ainda inferior aos dos homens (5,9%)⁹.

Dumas (1989 apud Leone 2010, p.9) fez um estudo analisando a relação entre pais e filhas nas empresas familiares, e verificou que um dos motivos para as filhas incorporarem a empresa familiar está relacionada à formação de sua identidade psicológica, classificadas em três categorias:

- As experiências relacionadas à luta da filha para demonstrar sua identidade e enfrentar sua invisibilidade como possível sucessora;
- Triangulações psicológicas que afetam as filhas, o pai e o responsável pela gestão ou as filhas, o pai e a mãe;
- Experiências ao superar o paradoxo entre a posição na empresa e a relação com o pai.

O consultor de empresas familiares Domingos Ricca acredita no potencial das herdeiras no processo de sucessão familiar: “Hoje as filhas estão incluídas no processo preparatório e por terem uma maior afinidade com o pai (fundador)

⁹ Em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1476>. Acesso em 28 mai. 2012.

acabam pegando um jeito com a gestão, entendendo sua liderança e carisma, na importância do processo de perpetuação da empresa”¹⁰.

Um dos maiores conflitos em que as mulheres passam é conciliar o trabalho doméstico e o trabalho profissional; elas continuam exercendo os mesmos papéis domésticos, tendo de arcar com a administração do lar, o papel de mãe, a responsabilidade com a educação dos filhos e ainda ser uma esposa boa e amável, estando sempre com os padrões estéticos que a sociedade impõe.

Ussmam (2004, p.20) cita: “tratando-se de trabalhar para si próprias ou para a própria família, seria mais fácil conciliar a vida familiar e a vida profissional já que podem estabelecer os seus próprios horários de trabalho e entrar em setores que tradicionalmente são masculinos, mas que conhecem porque é o setor de atividade da empresa familiar”. A mesma autora ainda lembra que mulheres proprietárias de empresas trabalham com atividades regulares com horário fixo, mas com certa flexibilidade na carga horária, pois continuam atuando como matronas da família.

Alguns passos que as mulheres devem aderir para obter sucesso na carreira, na visão de Lodi (2008, p.1):

- Comprometimento: quanto maior o grau de compromisso com a profissão, melhor serão os resultados;
- Atitude: reação para mudar quando necessário, sem temer repercussões quanto à imagem no ambiente organizacional. Qualquer modificação ou meta adotada deve ter resultados mensuráveis, para que a mulher não caia na tentação de avaliar subjetivamente seu empreendimento;
- Deve estar sempre atenta a aprender as histórias de empresários bem sucedidos, e extrair e adaptar as práticas exercidas por eles, de maneira que sirvam como base em seu negócio;
- A mulher deve conhecer e analisar o mundo masculino que existe dentro da organização, enumerando os pontos positivos e os pontos negativos, e usar esse entendimento em favor de suas metas na empresa. Agindo com postura profissional e de igualdade com seus companheiros de trabalho, mostrando que aquela imagem da figura feminina como frágil e dependente, que não sabe tomar decisões corretas, ficou para trás.

¹⁰ MOREIRA, Paloma. Mulheres na sucessão familiar. Disponível em <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=4228>>. Acesso em 23 jan. 2012.

Independente do gênero sexual, o que realmente importa é se o herdeiro tem o perfil necessário e competência para ser o sucessor da organização. O simples fato do escolhido ser um herdeiro não justifica a escolha, até porque podem existir vários herdeiros na família que querem assumir esta posição. Devem haver, então, normas para a escolha.

O termo competência possui diferentes níveis de entendimento e aplicação nas organizações, dentre elas competências essenciais, competências organizacionais e competências individuais.

Competências essenciais referem-se a um conjunto de habilidades e experiências que agregam valor e benefícios aos consumidores difíceis de serem copiadas.

Zarifian (1999 apud Leone 2010, p. 164) diferencia as competências organizacionais que devem ser analisados no processo de sucessão em:

- Competência sobre o processo: refere-se a todas as informações do processo de trabalho.
- Competência técnica: corresponde ao conhecimento específico sobre a atividade que deve ser realizada.
- Competência sobre a organização: por em ordem os fluxos de trabalho.
- Competências sociais: analisar qual impacto que o produto ou o serviço terá sobre o consumidor final, para saber incluir as atividades que sustentam os comportamentos das pessoas e aptidões do serviço.

A competência individual é comentada por McClelland (1973 apud idem, p. 164 e 166), Le Boterf (1995 apud idem, ibidem) e Rabaglio (2004 apud idem, ibidem) como uma característica pessoal de incluir um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, e comportamentos de desempenho superior na realização de atividades, e é a ação responsável por utilizar a experiência pessoal, educação formal, e a prática profissional no agir diário, independente da situação.

Verifica-se que as competências essenciais, organizacionais e individuais estão interligadas a aspectos dinâmicos da sociedade, o que leva à necessidade das pessoas adotarem um compromisso com a gestão do conhecimento, através do aprendizado contínuo apoiado no incentivo e valorização de programas de capacitação e desenvolvimento de carreira.

Neste contexto, Bernhoeft (1995, p.63), afirma que: “o herdeiro preparado é aquele que desenvolveu conhecimentos e habilidades para saber identificar a melhor forma de trabalhar em grupo e de se adaptar ou intervir na cultura organizacional”. Este autor aderiu à linha de pensamento que os sucessores precisam fazer sua carreira na empresa, começando de baixo e subindo gradativamente ao topo, acumulando responsabilidades e promoções, adquirindo conhecimento em todas as áreas da empresa, desde os produtos, processos operacionais, até as pessoas que colaboram direto ou indiretamente com a organização, com isso incorporando a cultura organizacional.

Ussman (2004, p.112), concorda com a mesma linha de pensamento e diz: “A organização é uma escola da vida que é simplesmente impossível de recriar em outro ambiente. Esse contato transmite valores, atitudes, conhecimento, contatos, que nenhuma escola ensina”.

Algumas variáveis que afetam e tornam-se possíveis fontes de conflitos no processo sucessório: qual será o novo responsável pelo comando da empresa? Quando acontece o processo de transição? Quem pode e quem não pode participar das atividades na empresa? Como será exercida a autoridade?

De Vries (1988 apud Antonialli, 1998, p. 5), indica que o processo sucessório por envolver uma transição de liderança, envolve uma serie de forças psicológicas em três momentos:

1º – Quando o executivo principal se dá conta da necessidade de sua aposentadoria, este momento envolve sentimentos de perda de poder e invalidez por não ser mais útil no provimento da família, muitas vezes vindo à mente a ideia de morte.

2º – Frente à necessidade de escolha de seu sucessor, surge o sentimento de represália do grupo, e emerge o sentimento de uma solução perfeita como sentimentos mais marcantes.

3º – No momento em que seu sucessor assume a tarefa de gerenciar a empresa, aparecem sentimentos de apego ao passado, não aceitação da realidade e medo da mudança, ficando para o sucessor uma grande expectativa para resoluções dos problemas frente ao grupo.

Para Bernhoeft (1989 apud Antonialli, 1998, p. 8), indica que devem ser analisados aspectos importantes referentes ao sucessor, como interesse e gosto pelo negócio; o relacionamento com o sucedido, sua ocupação no espaço familiar e da organização; problemas no processo de sucessão, devido a vários interessados no cargo; falta de autoridade e respeito dos funcionários e membros familiares para com o sucessor.

A rivalidade entre sucessores é comentada por Lodi (1989 apud idem, p. 7), como sendo um problema para a empresa por perder tempo excessivo com perturbações em discussões, brigas e tentativas frustradas de negociar o inegociável, muitas vezes em decorrência da postura de omissão do pai (fundador), na esperança que as coisas ajustem por si só, o que gera um abismo para os negócios, como perda de mercado para a concorrência, ou ainda falta de motivação entre os colaboradores.

Na visão de Casillas, Varquéz e Diaz (2007, p.233): “elaborar um plano de sucessão não é fácil e requer, entre outras coisas, tempo”. E alertam que não existe um plano padrão para todas as empresas, pois cada uma tem suas particularidades que exigem soluções diferentes e personalizadas.

Assim, é fundamental que as empresas familiares façam acordos familiares e acordos de acionistas, buscando a integração dos membros da família com o negócio, através de um planejamento médio e de longo prazo.

1.6 Acordos de Família e Acordos de Acionistas

A partir da entrada de uma nova geração no negócio familiar, inevitavelmente tanto a empresa como a família sofrem transformações, portanto é imprescindível a compreensão do papel de cada participante para que o negócio continue prosperando. E uma das ferramentas que auxiliam neste entendimento são os acordos familiares e acordos de acionistas, propiciando o planejamento de médio e longo prazo para a família e para a propriedade.

Esta opção serve como prevenção de possíveis conflitos e mau entendimento em discussões sobre assuntos polêmicos e difíceis de conversar, resultando no

fortalecimento e união dos familiares visto que passam uma boa parte do tempo juntos, conversando e tomando decisões em conjunto que expressam o valor e missão da família. É importante compreender que cada empresa familiar deve elaborar seu próprio acordo, pois cada família tem suas características e regras.

Tondo (2008, p.36) lista alguns pontos indispensáveis para elaboração dos acordos, de acordo com cada categoria:

- Acordo família: critérios para ser considerado membro da família (compõe o grupo ao qual se destina o acordo familiar variando de acordo com a cultura e os valores da família); valores familiares (indicando quais os comportamentos que a família deve adotar e evitar); missão da família (em relação à empresa familiar); Outras definições nas relações familiares úteis para a continuidade do negócio e de sua propriedade – como deve acontecer o uso de bens, equipamentos, instalações e participações em atividades associativas ou filantrópicas.
- Acordo família X empresa: processo de contratar e descontratar os parentes; políticas para familiares sobre o tempo e o investimento financeiro em atividades paralelas à empresa; outras definições nas relações entre a família e a empresa úteis para a continuidade do negócio.
- Acordo de acionistas: são documentos, em alguns casos com valor jurídico, contendo as definições da família empresária na sua relação com a propriedade do negócio. Os acordos entre sócios tornam-se necessários principalmente quando o poder não está mais concentrado na figura do fundador, é quando a segunda geração já está no comando. Os acordos só devem ser passados para o valor jurídico, quando as decisões estiverem prontas e de comum acordo com todos os participantes.
- Acordos Familiares x Propriedade: o exercício do direito de voto; a compra e a venda de ações; preferência para adquirir ações; poder de controle; outras definições nas relações entre a família e a propriedade de seus negócios, como a entrada de novos cônjuges, se estes serão incluídos ou excluídos da sociedade, valendo também para futuros herdeiros.

O sucesso de um planejamento de sucessão depende da capacidade de seus membros separar os três papéis: o papel de membro da família, o papel de acionista e o papel de executivo da empresa (Lansberg, 1997 apud Bernhoeft,1996). Estes

papéis sociais não podem se misturar, caso isso aconteça possíveis conflitos ocorreram e dificultaram o sucesso e sobrevivência do negócio.

Um resumo de todos os autores citados nesse trabalho em relação ao processo de sucessão nas empresas familiares é representado neste quadro de Morais Filho (2009, p.30).

Quadro: sucessão tradicional e contemporânea	
SUCESSÃO TRADICIONAL	SUCESSÃO CONTEMPORÂNEA
A transição é inesperada.	O processo é previamente planejado.
Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa.	Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa.
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial.	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e consentimento de todos.
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno.	O fundador toma iniciativa pela condução do processo.
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família.	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planejamento.
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais.	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro.
Um executivo externo ou o filho primogênito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa.	A escolha recai sobre o membro pertencente à família mais devidamente preparado.
As mulheres não têm chances de assumir o comando.	As mulheres competem em condições de igualdade com os homens.
Família e gestão amadoras.	Família e gestão profissionais.
Preferência pelos interesses familiares.	Preferências pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

2. OBJETO DE ESTUDO



Fig. 1 - Logotipo da empresa

2.1 Caracterização da Organização

O objeto de estudo trata de uma empresa de capital fechado com nome fantasia de Laury Temperos, Chás e Embalagens, e nome empresarial de Laury Comércio de Condimentos e Descartáveis LTDA (ver figura 1). Está localizada na Rua Cristovão Colombo, nº 313, Centro, na cidade de Campina Grande – PB.

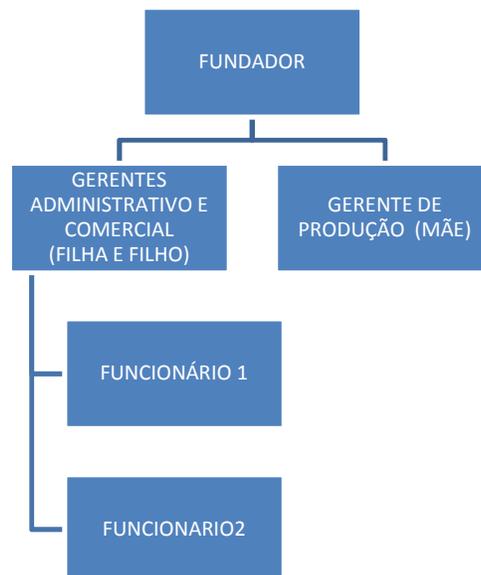
2.2 Histórico da Empresa

No ano de 1967, o sr. Laury Tertuliano de Oliveira fundou a empresa Laury e Cia. Inicialmente a empresa era voltada para o consumidor doméstico, tendo como carro-chefe temperos e ervas medicinais. Com o passar dos anos começou a diversificar os produtos, acrescentando a linha de descartáveis em geral, e aumentou a variedade de produtos naturais, com isso atraindo novos consumidores, voltando-se para minimercados, hospitais, restaurantes, lanchonetes, entre outros. De início, quem auxiliava no negócio eram sua irmã e um funcionário; com o tempo fez-se necessária a ajuda da esposa, e na medida em que os filhos cresciam iam fazendo parte do grupo de funcionários da empresa. No início dos anos 90, o filho primogênito contribuiu para a inovação do ambiente, com a ampliação da estrutura física da loja, aquisição de uma nova linha de produtos e máquinas de moagem. O espírito empreendedor do fundador foi fundamental no processo de desenvolvimento e estabilidade do negócio, e mesmo passando por várias dificuldades ao longo dos anos não desanimou e vislumbrou um futuro mais estável e promissor para seus herdeiros.

2.3 Tipo de Negócios/ Produtos

Os principais produtos da empresa Laury são os condimentos, ervas medicinais, sementes para agricultura, alimentos funcionais como grãos e frutas secas. Também oferece produtos para sorveteria, descartáveis em geral para lanchonetes, restaurantes, hospitais, laboratórios, entre outros.

2.4 Estrutura da Empresa



2.5 Mercado

O setor de condimentos e embalagens abrange uma grande variedade de produtos, exigindo dos fornecedores constante atualização e inovação é um universo extremamente amplo, complexo e diversificado.

No que se refere ao mercado-alvo da Laury Comércio de Condimentos e Descartáveis Ltda, a empresa atua com maior concentração na cidade de Campina Grande/PB e cidades adjacentes, oferecendo seus produtos a públicos diversos, onde já possui uma imagem consolidada, por oferecer produtos variados, com qualidade e baixo custo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (1991) e Vergara (2000), a pesquisa científica pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, é exploratória descritiva e estudo de caso, uma vez que mostra dados de uma determinada população, sem necessariamente explicar os fenômenos que descreve, embora possa ser utilizada como base para essa explicação. Quanto aos meios, é bibliográfica (já que se procedeu à leitura de artigos, dissertações, livros, *sites*, entre outros que pudessem compor o aparato teórico do estudo) e de campo (por meio da utilização de entrevistas não estruturada e coleta de dados junto ao sucedido e sucessores).

Dentre as empresas familiares de Campina Grande/PB, foi escolhida a empresa Laury Comercio de Condimentos e Descartáveis Ltda. Para entrevista, tomou-se por base o Quadro de Sucessão Tradicional e Sucessão Contemporânea de Morais Filho (2009):

Quadro: sucessão tradicional e contemporânea	
SUCCESSÃO TRADICIONAL	SUCCESSÃO CONTEMPORÂNEA
A transição é inesperada.	O processo é previamente planejado.
Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa.	Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa.
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial.	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e consentimento de todos.
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno.	O fundador toma iniciativa pela condução do processo.
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família.	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planejamento.
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais.	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro.
Um executivo externo ou o filho primogênito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa.	A escolha recai sobre o membro pertencente à família mais devidamente preparado.
As mulheres não têm chances de assumir o comando.	As mulheres competem em condições de igualdade com os homens.
Família e gestão amadoras.	Família e gestão profissionais.
Preferência pelos interesses familiares.	Preferências pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Observou-se através da pesquisa realizada na empresa que esta se identifica com o contexto do conceito de empresa familiar citado por Leone (2005), “iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade e/ou direção, valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador, e sucessão ligada ao fator hereditário”.

O resultado das entrevistas empreendidas revelou que intuitivamente o fundador, ao incentivar os filhos desde cedo no empreendimento, na visão de um dia passar a direção para algum deles, agiu de acordo com Ussman (2004, p.12): “o contato desde muito cedo com a empresa representa uma escola da vida que transmite valores, atitudes, conhecimentos, contatos, que nenhuma escola ensina”.

O fundador revelou com satisfação a escolha dos seus seis filhos, composto por dois homens e quatro mulheres, em atuarem no mesmo ramo de atividade que ele atuou. Mesmo sendo incentivados a estudar e tendo liberdade para escolherem a profissão que desejassem, todos optaram pelo comércio. Todos os filhos fizeram parte do quadro de funcionários da empresa; na medida em que alcançaram maturidade, o primogênito e três das filhas que trabalhavam na empresa foram se desligando do vínculo da organização, e com incentivo do fundador cada um adquiriu seu próprio negócio. Apenas uma das filhas e o filho mais novo optaram permanecer trabalhando na empresa e já foram preparados para assumirem o negócio após o afastamento do fundador, o qual se encontra na idade de 83 anos e apesar de falar que o trabalho é sua vida, tem consciência que não se encontra mais em condições físicas e de saúde para enfrentar o dia-a-dia dos negócios.

O resultado das entrevistas, comparando com o quadro de Morais Filho (2009), revelou que o estilo de sucessão na Empresa Laury Comércio de Condimentos e Descartáveis Ltda., está voltado para a sucessão contemporânea. O processo foi previamente planejado pelo fundador da empresa; este, ainda em vida e estando com sua saúde física e mental preservadas, optou em ceder os direitos de seu empreendimento para a filha e o filho mais novo que trabalham no negócio da família, os quais compõem atualmente a Diretoria da empresa.

Segundo relato dos sucessores, a opção de iniciar o processo de sucessão partiu do sucedido de forma transparente, e narraram que há três anos o fundador expôs o desejo de que o filho mais novo e a filha assumissem a direção da empresa de forma profissional.

Mesmo com pouca instrução, o fundador optou em planejar sua sucessão, percebendo possíveis problemas no futuro da empresa se não tomasse essa decisão. Comentando como foi a escolha do sucessor, ele relatou que almejava que o negócio ficasse no controle do seu filho mais novo, e sua filha, assim como os outros filhos, cuidasse de outro negócio, de início com sua ajuda e depois sozinha. Percebeu, porém, que o filho mais novo ainda era um pouco inexperiente nos negócios e resolveu incentivar os dois filhos, unindo a experiência e competência de um e o entusiasmo de outro, pois cada um tem uma personalidade e um tipo de liderança que se complementam. Assim, enquanto o filho é mais empreendedor e ousado, a filha é mais precavida e cautelosa, dando um equilíbrio na gestão.

Percebe-se no depoimento do fundador, um traço cultural muito frequente encontrado nos proprietários de empresas familiares, principalmente as de pequeno porte: a preferência, no primeiro momento, da figura masculina para assumir os negócios da família, com as mulheres atuando como auxiliares. Mas, como empreendedor, visando a estabilidade do negócio, o fundador optou pela competência e preparo do herdeiro independente de gênero, não importando o seu desejo pessoal e sim os interesses empresariais. Enquadra-se no estilo de sucessão contemporânea apresentado por Morais Filho.

Os sucessores informaram que não sentiram tanta preocupação e ansiedade para assumir a direção da empresa, pois o processo de transferência foi feito com cautela e orientação por parte do sucedido, que aos poucos foi repassando as atividades e responsabilidades do empreendimento, dando liberdade para tomarem algumas iniciativas e decisões – principalmente na área de compras, aquisição de novos produtos, vendas externas e aproximação com a rotina fiscal. Segundo eles essa atitude foi muito importante, para que aos poucos se conscientizassem do papel e importância de cada um na empresa, e ao mesmo tempo conquistassem a confiança dos clientes, desvinculando aos poucos a figura do sucedido como o principal responsável pelo negócio.

Os valores, crenças introduzidos na empresa pelo fundador se mantêm até hoje, e os sucessores da organização acreditam serem esses conceitos e atitudes como respeito, qualidade, sinceridade, credibilidade, pontualidade e amizade são essenciais para manter e conquistar a confiança dos clientes. Acreditam que esses valores são responsáveis para manter a clientela e sua fidelização, visto que cerca de 60% dos clientes são filhos e/ou netos de fregueses que compram há mais de 20 anos na empresa, passando o vínculo de amizade e confiança de uma geração para outra.

Atualmente a empresa se encontra no processo de sucessão final, em que os sucessores já estão totalmente responsáveis pelo empreendimento e o fundador vem à empresa apenas para orientar, se for preciso, mas relata que vem mais pelo prazer de estar no local em que dedicou a maior parte de sua vida e que está contente com a atuação dos novos dirigentes, desejando apenas que eles sejam mais audaciosos com o empreendimento para que este cresça e dê bons frutos no futuro. Também relatou que já tomou algumas providências jurídicas, em relação à sociedade da empresa que agora esta no seu nome e dos dois filhos responsáveis pela direção.

Neste estudo de caso, foi revelado que a manutenção econômica da família proprietária e dos gestores da empresa é remunerada pela atividade empresarial. Da mesma forma, os membros da família do proprietário dependem da atividade empreendida pelo fundador seja para certos fins, como manutenção do patrimônio, pagamento do plano de saúde de vários familiares diretos e indiretos e auxílio em alguma necessidade maior, caso algum dos parentes venham a precisar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideradas como forma predominante de organizações no Brasil, as empresas familiares tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do país. De acordo com a literatura consultada, muitas empresas familiares não conseguem sobreviver após a transferência de gestão, e um dos motivos é a falta de um planejamento sucessório eficaz.

Conforme alguns autores a postura do sucedido em relação ao processo de sucessão é fundamental, pois a iniciativa de planejar e preparar os possíveis sucessores tem que partir do mesmo, de forma transparente e compartilhada, para que o sucessor aprenda de forma gradual todas as funções empresarias que vai atuar, adquirindo experiência e incorporando os valores organizacionais. Outra questão a ser observada é a competência e comprometimento do futuro sucessor; não basta ser herdeiro para ter direito ao cargo, fazendo-se necessária uma postura profissional perante o negócio.

Foi possível concluir que a empresa em análise se enquadra no estilo de sucessão contemporânea do quadro de Morais Filho (2009). Embora esta seja gerida de forma empírica com laços familiares presentes na gestão, e o fundador não ter ensino superior, nem auxílio de um especialista que lhe orientasse neste processo de sucessão, intuitivamente ele seguiu alguns passos importantes antes do seu afastamento, como:

- Os herdeiros crescendo orientados para o negócio da família;
- Consciência de que um dia tem que deixar a função;
- Conduzir o processo de sucessão com antecedência;
- Preparar alguém que seja apto para assumir o cargo independente de gênero;
- Paciência e persistência para treinar e orientar o sucessor;
- Conscientizar e deixar bem claro para os herdeiros quem vai assumir o negócio, evitando assim problemas futuros, como disputas pelo cargo, brigas entre os familiares, falta de autoridade do sucessor perante os outros membros;
- Preferência pelos interesses empresariais, considerando valores familiares;

- Providências jurídicas, para formalizar a nova sociedade, legalizando os novos sucessores como responsáveis pela empresa.

Apesar da existência de uma administração baseada na intuição, a empresa apresenta um clima organizacional satisfatório, dinâmico, e motivado a sempre estar inovando, acrescentando novos produtos e atendendo as sugestões da clientela. Além de seguir os valores do fundador, os novos dirigentes seguem a mesma linha de pensamento, focados no trabalho duro, comprometimento com o negócio, harmonia com a família, perseverança, honestidade, solidariedade, consciência da importância do negócio para suas vidas; continuam, enfim, mantendo os mesmos princípios éticos e morais defendidos por todo esse tempo pelo fundador. De acordo com a bibliografia consultada, um dos pontos fundamentais para atingir sucesso na sucessão, é que os novos dirigentes saibam manter as características de gestão do sucedido que levaram o negócio durar até o momento, com toques de inovação e superação, isso possibilitará o crescimento e continuidade do empreendimento.

Pode-se dizer que, no âmbito dos conflitos, esta empresa, após a transferência de gestão, não vem enfrentando nenhum tipo de problema mais sério, pois os novos dirigentes mantêm o trabalho em harmonia, respeito, diálogo e buscando conciliar o êxito pessoal com o empresarial. Percebe-se que os sucessores ainda estão muito ligados à opinião do sucedido, principalmente na tomada de algumas decisões importantes, mantendo ainda o mesmo estilo de administração, não estabelecendo novas regras em relação à nova gestão e sem determinar até que ponto os familiares vão poder interferir e usufruir do negócio. Neste caso, o processo de sucessão da empresa pode correr riscos futuros, quando o fundador se ausentar de vez, pois não há regras bem definidas, podendo gerar problemas em relação à disputa de poder, conflitos gerenciais e familiares.

Existem alguns fatores que os novos dirigentes devem ficar atentos para que diminua a chance de falhas no processo de sucessão, tanto em relação ao ambiente externo e interno da empresa. Estes se referem ao comportamento dos concorrentes, a evolução dos produtos, o grau de parceria com os fornecedores e, principalmente, como lidar com administração da empresa, já que são duas pessoas responsáveis pelas decisões e ações que impulsionam o empreendimento. É fundamental ter como base uma administração dos negócios que se utiliza de uma cultura de prevenção, construindo Acordos Familiares e Acordos Societários,

abordando vários assuntos que podem no futuro gerar conflitos e até separação da sociedade. Alguns tópicos que podem ser abordados são:

- Abordar valores familiares e da empresa;
- Definições para empregar familiares e outros funcionários que não fazem parte do ciclo familiar;
- Entrada e interferência de cônjuges nos negócios;
- Investimento financeiro para a empresa, enumerando as prioridades;
- Poder de controle e decisão, hierarquizar o poder separando as funções e competências de cada um, evitando conflitos e choques de decisões;
- Gestão profissional, reduzindo as influências individuais na organização;
- Utilização dos bens da empresa;
- Carga horária de cada um;
- Investimento profissional financiado pela empresa.
- Investimento financeiro e de tempo em outras atividades paralelas da empresa;
- Entre outros.

É importante ressaltar que cada empresa tem suas peculiaridades, e o que se enquadra em uma, muitas vezes não se adequa a outras. Por isso, é necessário entender as características da empresa e sempre estarem atentos às mudanças do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Antônio Carlos Rodrigues do et alli. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectiva**. São Paulo: Negócio Editora, 1999. BERNHOEFT, Renato.

ANTONIALLI, Marcelo. Problemas de Sucessão e a sobrevivência das Empresas familiares. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF>. Acesso em 19 set. 2011.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Relação Empresa-Família: O Papel da Mulher**, São Paulo: Ver. de Adm. Emp., V.36, no. 03, jul/agos/set 1996.

BAVER, Ruben. **Gestão da Mudança**. São Paulo, Atlas, 1999.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**, 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1991.

_____ & CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo, Nobel, 1995.

_____ ; CORTONI, Suzy Zvebil. **As herdeiras: lutas e conquistas de Ana Maria Diniz, Elizabeth Beaman, Fátima Chamom, Genny Serber e Regina Yazbek**. São Paulo. Nobel, 1993.

CARTER, Betty, e McGOLDRICK, Monica. **As mudanças no ciclo de vida familiar**. Porto Alegre, Artmed,1995, 2. ed.

CASTANHEIRA, J. Os herdeiros que se cuidem, elas vem por aí. Exame. São Paulo, v.29, n4, p.88-97, out/dez 1994.

CASILLAS, José Carlos Bueno; VARQUÉZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo, Makron Books, 1991. 255p.

DE VRIES, M. F. R. K. The dark side of CEO: Succession. Harvard Business Review, V. 66, n1, p.56-60, jan./fev. 1988.

DUMAS, Colette. **Daughters in family-owned business: an applied systems perspective**.1989. Tese. The Fielding Institute.

FEDERICO, A. A. L'A.; BARBOSA, J. D. **De pai para filho: uma análise do processo sucessório nas concessionárias de veículos de direção familiar em Aracaju**. In: EGEPE, 2. Anais. Londrina 2001.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Harvard, CO: Harvard Business School Publishing, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed., São Paulo, Atlas, 1991.

GRZYBOVSKI, Denise e BARCIA, Fabrícia. Empresa familiar: resolução de conflitos familiares em função dos negócios. Disponível em <http://www1.unijui.edu.br/Portal/Modulos/revistas/?nlpPZ3xVCGAjX8EF9fuytUHSV_SanoU3poOWS7iibOvpNuDnCb_SLA_NHN6fWYH3uD7zz7ey5gtWJaC1xTb346nzH2TP36ga4AvmJNSyOMZG8pcEoyONO9LmNj5_SLA_uaQGYRiKy=>>. Acesso em 28 mai. 2012.

_____; TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 2. Ed. Passo Fundo: Ed. UPF, 2000.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**, 1 ed., Ed. Nova Fronteira: Rio de Janeiro, 1988.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. O Comportamento do Fundador e dos Herdeiros da Empresa Familiar. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/o-comportamento-do-fundador-e-dos-herdeiros-da-empresa-familiar-4860/artigo/>>>. Acesso em 15 set. 2011.

LANDSBERG, Ivan S. De **Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. Revista BNDES, n.7, jun. 1997. Disponível em: <[HTTP://WWW.bndes.gov.br/conhecimento/revista/ver_707.Pdf](http://WWW.bndes.gov.br/conhecimento/revista/ver_707.Pdf)> Acesso em 02/02/12.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Empresa Familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010, p.164.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1994. 138p.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1989. 139pp.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. 3. Ed. São Paulo, Pioneira, 1987.

MORAES FILHO, A. C. T. de. **Gestão E Sucessão De Empresas Familiares**: uma revisão de literatura. Rio de Janeiro: FGV. 145 p. Dissertação de Mestrado – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

MOREIRA, Paloma. Mulheres na sucessão familiar. Disponível em <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=4228>>. Acesso em 23 jan. 2012.

NETZ, C. O patinho feio pode ser um belo cisne. Exame. São Paulo, v.24, n.6, p. 52-58, 18 mar. 1992.

RIBEIRO, Adir. Gestão – Empresas familiares no franchising. Disponível em <<http://www.almadonegocio.tv/2011/02/02/gestao-empresas-familiares-no-franchising-por-adir-ribeiro/>>. Acesso em 15 jan. 2012.

RICCA, Domingos. Entrevista Silvio Santos: O papel do carisma e da liderança do fundador nas empresas. Disponível em < <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/silvio-santos-o-papel-do-carisma-e-da-lideranca-do-fundador-nas-empresas-familiares-5174299.html>>. Acesso em 27 out. 2012.

SANTANA, Sílvia Cristina Carvalho Sampaio e CARVALHO E SILVA, Wilame. A Empresa Familiar. Disponível em < www.faeite.edu.br/revista/ARTIGO%20%20SILVIA2.doc>. Acesso em 23 jan. 2012.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão. **Revista de Administração**, São Paulo v. 30, nº 3, p. 82, jul./set. 1995.

_____. **Sucessão em Empresas Familiares**: Dificuldades e Ações Preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

STAVISKI, N. Quando a divisão faz a força. Exame, São Paulo, v:22, nº24, PP.24-25, 28 novembro 1990.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 14. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SOUZA, Simone Aguiar de. A empresa familiar e o processo de sucessão. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-empresa-familiar-e-o-processo-de-sucessao/27892/>>. Acesso em 15 set. 2011.

TONDO, Cláudia. **A família empresária**: organizando a governança familiar, suas estruturas e seus processos. In: TONDO, Cláudia (Org). Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Porto Alegre: Sulina, 2008.

USSMAN, Ana Maria. **Empresas familiares**: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar. Lisboa: Síliba, 2004. Rabaglio, M. O. Seleção por competências. São Paulo: Educar, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
[HTTP://www.google.com.br/search?q=ANGELA+BEAT](http://www.google.com.br/search?q=ANGELA+BEAT)