



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO**

YURI RÉGIS DE ARAÚJO

EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

**CAMPINA GRANDE – PB
2019**

YURI RÉGIS DE ARAÚJO

EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão.

Orientadora: Profa. Dra. Sibeles Thaise V. G. Duarte

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663e Araújo, Yuri Régis de.
Empresa familiar e sucessão [manuscrito] : uma revisão da literatura 3 / Yuri Regis de Araujo. - 2019.
37 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Profa. Dra. Sibeles Thaise V. G. Duarte, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Empresa familiar. 2. Planejamento da sucessão. 3. Processo sucessório. 4. Sucessão familiar. I. Título
21. ed. CDD 658.041

YURI RÉGIS DE ARAÚJO

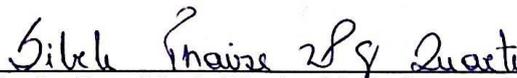
EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

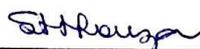
Área de concentração: Gestão.

Aprovada em: 09/12/2019.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Sibel Thaise V. G. Duarte (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lucymmo Moreira Cardoso de Holanda
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pelo amor, pela dedicação, e, em especial, a minha mãe, pelo seu exemplo como empresária na gestão de uma empresa familiar, DEDICO.

“O capital humano é, sem dúvida, o maior recurso de uma empresa. A qualidade de uma empresa é diretamente proporcional às pessoas que emprega.”

(Mary Kay Ash)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Nuvem de palavras representativa de um processo sucessório em uma empresa familiar	20
Figura 2 - Ilustração de uma sucessão testamentária	23
Figura 3 - Ilustração de uma sucessão na <i>holding</i> familiar	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais características de cada tipo de sucessão em uma empresa familiar	19
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC Código Civil.

Sebrae Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Empresa Familiar: Conceitos Básicos	16
2.2	O Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar	17
2.3	Ordem de Vocação na Sucessão	20
2.4	Planejamento Sucessório	21
2.5	A Importância da Elaboração de um Plano de Sucessão Familiar ..	24
2.6	Cuidados Fundamentais com o Processo Sucessório	28
2.7	Relatos de Sucesso no Processo Sucessório	29
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34

EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Yuri Régis de Araújo*

RESUMO

As empresas familiares possuem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social dos países, as quais têm sua propriedade e, geralmente, sua gestão, ligadas a uma família. Além dos problemas inerentes ao ambiente empresarial, essas empresas estão sujeitas a problemas e ameaças próprias, que não afetam apenas a empresa, mas toda família à qual está vinculada. Os principais desafios consistem na sobrevivência, capitalização, gestão profissional e sucessão. Mas, vale destacar, que essas empresas também apresentam vantagens, que podem determinar o sucesso dessas organizações tão importantes na economia mundial. Dentro deste contexto, o trabalho ora descrito tem como objetivo principal compreender o processo de sucessão em uma empresa familiar. Para tanto, foi realizado um estudo teórico de caráter exploratório e abordagem qualitativa, utilizando como método a pesquisa bibliográfica. A partir da teoria pesquisada, foram apresentados conceitos relevantes à empresa familiar e sucessão, uma visão geral do processo sucessório em empresas familiares, com destaque para a ordem de vocação na sucessão, planejamento sucessório, elaboração de um plano de sucessão familiar, cuidados fundamentais com o processo sucessório e, por fim, relatos de sucesso no processo sucessório. O referido estudo possibilitou, portanto, uma análise crítica do modelo de sucessão aplicado nas organizações familiares, sendo importante destacar, que esse processo de sucessão deve considerar a legitimidade do herdeiro na empresa, evitar que fatores emocionais e afetivos interfiram na sucessão, formalizar o acordo familiar e contar com uma assessoria especializada. Diante do exposto, este documento poderá contribuir para estudos futuros, pois o conjunto de informações coletadas, acerca do processo sucessório em empresas familiares, poderá ser utilizado como complemento a pesquisas sobre o tema.

Palavras-Chave: Empresa familiar. Planejamento da sucessão. Relatos de sucesso no processo sucessório.

* Graduando em Administração (Bacharelado) - UEPB, e-mail: ybrasilcg@gmail.com

ABSTRACT

Family-owned businesses play a fundamental role in the economic and social development of countries, which are owned and generally run by a family. In addition to the problems inherent in the business environment, these companies are subject to their own problems and threats that affect not only the company but every family to which it is linked. The main challenges are survival, capitalization, professional management and succession. But it is noteworthy that these companies also have advantages that can determine the success of these important organizations in the world economy. Within this context, the work described here has as its main objective to understand the succession process in a family business. For such, an exploratory theoretical study and qualitative approach was carried out, using the bibliographic research as method. From the researched theory, were presented relevant concepts to family business and succession, an overview of the succession process in family businesses, highlighting the order of vocation in succession, succession planning, preparation of a family succession plan, fundamental care with the succession process and, finally, success stories in the succession process. Therefore, this study allowed a critical analysis of the succession model applied in family organizations, and it is important to highlight that this succession process must be based on the following pillars: (i) consider the heir's legitimacy in the company; (ii) prevent emotional and affective factors from interfering with succession; (ii) formalize the family agreement; and (iv) rely on specialized advice. Given the above, this document may contribute to future studies, as the set of information collected about the succession process in family businesses can be used as a complement to research on the subject.

Keywords: Family business. Succession planning. Success stories in the succession process.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são instituições históricas e suas origens estão fortemente ligadas ao surgimento da própria economia. A reunião de familiares em torno de um sonho ou objetivo comum e a transmissão deste empreendimento para as gerações seguintes é um modelo muito antigo de negócio, mas que continua tendo grande destaque em nosso mundo contemporâneo.

No contexto do Brasil, Oliveira (1995) afirma que era possível observar a atividade econômica em torno de uma organização familiar já na época do Brasil Colônia. O autor destaca que o embrião das empresas familiares brasileiras surgiu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal.

Ao longo do tempo, a empresa familiar se torna cada vez mais comum no ambiente de negócios. Na maioria dos países, a base da economia está alicerçada nas empresas familiares. Entretanto, muitas dessas entram no *ranking* das que fecham as portas antes do terceiro ano de existência. Uma das possíveis explicações para esses casos é a falta de uma boa estrutura organizacional, pois, por ser uma empresa familiar, é muito comum não existir uma hierarquia administrativa e todos os membros delegam funções e tomam decisões importantes (OLIVEIRA, 2017; LIMARCIO *et al.*, 2015).

No cenário brasileiro, o controle societário das empresas privadas é predominantemente familiar ou compartilhado por alguns investidores (MIRANDA, 2014). Nessas empresas, muitas vezes, a separação entre propriedade e gestão não se dá efetivamente, podendo dar margem a confusões patrimoniais e à falta de delimitação da atuação da família nos negócios.

O processo de gerenciamento da pequena empresa familiar é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão. Cada família desenvolve seus mitos, roteiros e rituais, além das questões emocionais e afetivas (MIRANDA, 2014).

Nesse contexto, a preparação para a sucessão ocorre, muitas vezes, de forma vivencial e indutiva, com base na experiência prática de convivência entre sucessor e sucedido, sem o estudo adequado do perfil do sucessor para o cargo que vai ocupar na empresa. A questão da transição, infelizmente, ainda é considerada, por parte expressiva dessas empresas, sem qualquer processo adequadamente sistematizado de aprendizado (HSM, 2016).

A taxa de empresas que elaboram um plano de sucessão ainda é baixa, em torno de 15% na média mundial. No Brasil, as empresas familiares são maioria (cerca de 80% do mercado), mas têm sérias dificuldades em sobreviver à troca de gerações. No Brasil, esse percentual era de 11%, mas a partir de 2014, praticamente dobrou, chegando a 19% em 2016. No contexto mundial, apenas 12% das empresas familiares chegam à terceira geração. Em 2018, 90% das empresas brasileiras, cerca de 7 milhões, são familiares. Desse total, apenas 30% chegam à segunda geração e somente 5% chegam à terceira. O impacto da recessão no caixa das empresas estimulou os empresários a programar melhor a sucessão (APÓLICE, 2018; PwC, 2016).

Existe uma dificuldade para permanência destas depois do processo sucessório (MAMEDE e MAMEDE, 2015). Esta falta de sustentabilidade dos empreendimentos ao longo do tempo é um problema para a economia, já que as empresas familiares são maioria absoluta, não só no Brasil como em outros países do mundo. Para especialistas, dois elementos são fundamentais para garantir a

solidez e a competitividade dessas companhias: investimento em inovação - não só de produtos e serviços, como também do modelo de negócios - e um planejamento sucessório consistente.

A falta de diálogo sobre o futuro e os conflitos familiares, bem como a falta de estrutura e de profissionalização, têm sido fatores que impedem a transmissão do negócio a partir das gerações. As empresas não preparam suas lideranças e não planejam a sucessão, considerando essa como um evento único, que ocorre quando da saída do seu fundador.

Este é um problema comum nas empresas familiares brasileiras, que têm baixas expectativas de vida. A longevidade desses empreendimentos passa pela gestão de conflitos, alinhamento de objetivos e também por definição clara de cargos, competências para assumi-los e indicadores e monitoramento de performances. Além de ter o perfil de líder, é preciso saber delegar e dialogar com suas equipes.

De posse das informações apresentadas, destacam-se as especificidades que devem ser observadas, para oferecer aos dirigentes dessas companhias informações que possibilitem um processo sucessório mais eficaz e instanciado conforme as características de uma empresa familiar (APÓLICE, 2018; ARAÚJO, 2007; OLIVEIRA, 1999).

Um plano de sucessão familiar bem estruturado é essencial para que o empreendimento seja passado para gerações futuras mantendo o seu sucesso e longevidade, o que não é uma tarefa trivial, considerando as especificidades de cada empresa e família (JORDÃO, 2013).

Diante da relevância do tema, o principal objetivo do trabalho ora descrito foi o estudo do processo de sucessão em empresas familiares, a partir de uma revisão da literatura.

A metodologia adotada consiste em um estudo teórico, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando como método a pesquisa bibliográfica, a partir de uma revisão sistemática. A revisão foi aplicada em bases de dados (na web) e dos descritores utilizados, destacam-se: “Empresas Familiares”, “Planejamento Sucessório” e “Sucessão em Empresas Familiares”. Os critérios de inclusão utilizados foram: publicações em anais de eventos, revistas, bibliotecas virtuais (ex.: teses, dissertações, monografias) e outras fontes confiáveis (ex.: SEBRAE), entre 2009 e 2019 (preferencialmente) e disponíveis na íntegra para leitura e análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma empresa é considerada familiar, quando o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a organização para a próxima geração (MACHADO, 2003).

2.1 Empresa Familiar: Conceitos Básicos

Uma “empresa familiar” é aquela em que há parentes (pai, mãe, avô, avó, filho/a, sobrinho/a, neto/a, cunhado/a), entre os sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira de trabalho) (SEBRAE, 2015).

Pode-se conceituar também empresa familiar como sendo aquela em que o controle societário, ou seja, as quotas ou ações estão nas mãos de uma família e que os principais cargos da administração são exercidos pelos membros dessa mesma família (LOPES, 2017).

Outro conceito relevante é a Empresa Multifamiliar, aquela composta por duas ou mais famílias de origens diferentes e ligadas por laços de afinidade de interesses. Ocorre, por exemplo, quando dois ou mais empreendedores de famílias diferentes, se unem para constituir uma Empresa Multifamiliar (LOPES, 2017).

A expressão “familiar” deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietário ou dirigente principal. A extensão desse envolvimento pode variar entre organizações, assim como de uma para outra realidade socioeconômica, mas sempre o conjunto de crenças e de valores daqueles que constitui o núcleo familiar estará nela reproduzido, o que permite iniciar o delineamento conceitual para a expressão “empresa familiar”, de acordo com Grzybovski e Lima (2004).

Em suma, o que deve ser levado em consideração quanto à definição de empresa familiar pode ser descrito conforme itens a seguir (CAMPOS, 2012).

- O nível de envolvimento de familiares na gestão dos negócios de, pelo menos, duas gerações em movimentos transgeracionais.
- As relações afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico institucional vinculado a um sobrenome.
- A interação social que promove a confiança mútua entre os membros da organização com a família proprietária e a reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de austeridade, de realização de um ideal maior voltados ao envolvimento empresa-família na sociedade.

Considerando as diferenças entre as instituições família e empresa, pode ser um ponto natural a dificuldade de estabelecimento de limites entre ambas. Porém, estes limites precisam ser estabelecidos sob pena de comprometer a longevidade e harmonia e gestão destas instituições (ZORZANELLI, 2011).

A principal característica de uma empresa familiar é a presença de seu fundador ou sua fundadora. A empresa começa e passa de geração para geração comandada por uma mesma família e pode ser conduzida pelos membros da família com ou sem o auxílio de administradores profissionais (ENDEAVOR, 2016).

No entanto, mesmo aqueles que não participam de uma empresa dessa natureza podem imaginar: envolver pessoas do “mesmo sangue” pode dificultar todo tipo de decisão e negociação. Antes mesmo, surge a questão da profissionalização dos familiares, uma vez que nem todos os herdeiros e responsáveis pela empresa são capacitados tecnicamente para conduzi-la. Mas, a sucessão deve ser um assunto obrigatório se existe o desejo do fundador em dar continuidade ao seu trabalho.

2.2 O Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar

As empresas familiares, geralmente, são fundadas pelo patriarca e com o objetivo central de suprir uma necessidade financeira, este tipo de organização apresenta como principal característica a propriedade e gestão nas mãos de dois ou mais membros da mesma família, não descartando a participação de outros parentes em atividades operacionais (JORDÃO, 2014; SEBRAE, 2016).

O planejamento não é dispensado nos casos de empresas familiares. Muito pelo contrário. Além do bom andamento gerencial, possivelmente antecipado pelo plano de negócio, recomenda-se que seja colocada em prática a definição correta da atuação de cada funcionário, inclusive os pertencentes à família que gerencia o negócio. A elaboração e aplicação de um organograma vai fazer a diferença nestes empreendimentos. Esta definição é complementada por uma avaliação de desempenho precisa e imparcial, que vai mensurar periodicamente as entregas individuais, monitorando e corrigindo posturas abaixo do esperado, para o bom andamento da empresa. Considerando a dificuldade em expressar insatisfação com um membro da família, criar padrões de performances, regras e manual de conduta pode ser uma boa saída para que todos sejam “enquadrados” e gerem resultados. Fica claro que o empreendimento deve estar acima de questões familiares e quem não se encaixar no perfil não deve fazer parte do negócio (MARTINS, 2017; SEBRAE, 2016).

Diante deste cenário delicado, o gestor precisa ser cuidadoso e ter conhecimento de quais são os principais desafios da gestão de empresas familiares. Até porque, muitas vezes, os conflitos familiares são capazes de interferir nas relações interpessoais no âmbito da empresa e, assim, refletirem nas decisões do dia a dia (SEBRAE, 2016).

Um dos outros grandes impasses que engloba a gestão de empresas familiares é, portanto, a sucessão. Esse momento de repasse de cargo é complexo e, às vezes, até traumático. Por isto, o primeiro passo a ser dado ao pensar em uma sucessão, é a identificação do real interesse dos sucessores em prosseguir com o negócio.

Conforme pesquisa do Sebrae (2015), a insistência com familiares que não se identificam tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo. O levantamento aponta que mais de 70% das empresas não resistem à segunda geração. Mas, se há familiares interessados na sucessão, a melhor estratégia de continuidade deve ser definida. O ideal é que seja feita a elaboração de um plano de sucessão, com preparo prévio dos interessados nos aspectos técnicos e gerenciais (MARTINS, 2017).

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa inicia um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização e da forma como a sucessão é conduzida. Esse momento é crítico, pois se o processo não for bem conduzido, pode implicar até no fechamento da empresa (MACEDO, 2014).

Para que a sucessão de lideranças não seja traumática, nem traga prejuízos, 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 é garantir sua continuidade.

Os desafios para sucessão em uma empresa familiar são destacados a seguir (JORDÃO, 2014).

- Cultura empresarial: Quando há uma cultura muito centralizadora, com privilégios para familiares, em que há uma mistura de relações familiar com profissional, há necessidade de cautela para que essas relações não interfiram no dia a dia da empresa.
- 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.

- A falta de profissionalização de Sucessor: Há indícios de 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.
- 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 por outro (JORDÃO, 2014).

A sucessão empresarial deve ser feita a partir 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. É de extrema importância que o processo de sucessão seja planejado desde o início da empresa e que o próprio fundador ou o sucessor coordene este planejamento (FERRARI, 2014).

O processo sucessório é um dos momentos mais importantes em busca da continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido (OLIVEIRA, 2006). Para que a sucessão aconteça, Leone (2005) defende que é necessário que haja um planejamento, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

A sucessão é uma fase em que é preciso se ter grande cuidado quanto à sobrevivência e à continuidade das empresas familiares, de forma a não comprometê-las (COSTA; LUZ, 2003).

Segundo Oliveira (2006) e Leone (2005), existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional.

No Quadro 1, são apresentadas as principais características de cada tipo de sucessão. Para os autores, a sucessão familiar acontece quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família ocupa o cargo deixado para a geração seguinte.

Quadro 1 - Principais características de cada tipo de sucessão em uma empresa familiar.

Sucessão Familiar	Sucessão Profissional
Empresa com administração familiar que passa para um herdeiro.	Empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados.
Vantagem: continuidade de comando familiar na empresa.	Vantagem: mais facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado.
Desvantagem: ter disputa de poder entre membros da família.	Desvantagem: incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar.

Fonte: Mel *et al.* (2017).

Conforme Art. 1.829 do Código Civil (CC), a sucessão legítima defere-se na ordem seguinte (DIOGO, 2016):

- I. aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no regime de separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;
- II. aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;
- III. ao cônjuge sobrevivente; e
- IV. aos colaterais.

As regras estabelecidas, conforme o artigo 1.829 do CC, são descritas a seguir (DIOGO, 2016).

- Sucessão dos Descendentes: são os filhos, netos, bisnetos, não tem limite, os mais próximos excluindo os mais remotos;
- Sucessão dos Ascendentes: são os pais, avós, bisavós, sem limite, os mais próximos excluindo os mais remotos. No caso de herdarem um avô paterno e dois avôs maternos, o avô paterno receberá metade da herança, sendo a outra metade dividida entre os avôs maternos. Não havendo avô paterno, mas apenas dois avôs maternos estes recebem a totalidade da herança, ainda que haja bisavôs.
- Sucessão do Cônjuge: além de meeiro é também herdeiro, concorrendo nesta hipótese com descendentes e ascendentes. O cônjuge em verdade dispõe de meação, de herança vai depender do regime de casamento e, também, de direito real de habitação conforme Art. 1.831 CC.

De acordo com o Código Civil 2002, Art. 1.831, ao cônjuge sobrevivente, qualquer que seja o regime de bens, será assegurado, sem prejuízo da participação que lhe caiba na herança, o direito real de habitação relativamente ao imóvel destinado à residência da família, desde que seja o único daquela natureza a inventariar.

Conforme Artigo 1.830, somente é reconhecido direito sucessório ao cônjuge sobrevivente se, no tempo da morte do outro, não estavam separados judicialmente, nem separados de fato há mais de dois anos.

O Código Civil de 2002 deixa bem claro todo o processo de sucessão, quem é de direito, caindo por terra as diferenças entre cônjuge e companheiro, uma vez previstos regras distintas, beneficiando o cônjuge e o companheiro em face dos ascendentes e descendentes, pois estes perderam pela subtração de parte da herança (DIOGO, 2016).

Concluída a definição da ordem de vocação na sucessão, as empresas devem elaborar os passos do planejamento sucessório, descritos na seção seguinte.

2.4 Planejamento Sucessório

Alguns fundadores se reservam em manter todo o poder da sua empresa em suas mãos, centralizando informações, processos de trabalho e documentos que dizem respeito à história da empresa. O planejamento sucessório tem por objetivo planejar e organizar o patrimônio da família, a partir de um levantamento cauteloso e

minucioso. Esse planejamento visa proporcionar tranquilidade e estratégias para o fundador agir pensando como será o futuro da empresa para as próximas gerações, evitando assim conflitos futuros entre os herdeiros, com inventário, sucessão, tributação e pagamento de impostos altos.

O planejamento sucessório vai determinar como ficará a divisão de bens de forma clara e o fundador acompanhando todo o processo, tendo a possibilidade de organizar e falar com cada herdeiro sobre sua vontade. Assim, o fundador que começou tudo, terá um tempo em que deverá passar a direção para seu sucessor, que executará o trabalho se estiver preparado para este momento.

Segundo Lodi (1998), nas empresas familiares, normalmente os conflitos só transparecem à época da morte do fundador, e, na maioria dos casos, “não há sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir”.

Conforme Bernhoeft e Gallo (2003), a empresa familiar é inicialmente estruturada a partir do fundador, sendo esta condição que mantém a família e, conseqüentemente, a empresa unida, podendo constituir um percalço sua morte se não existir um planejamento sucessório.

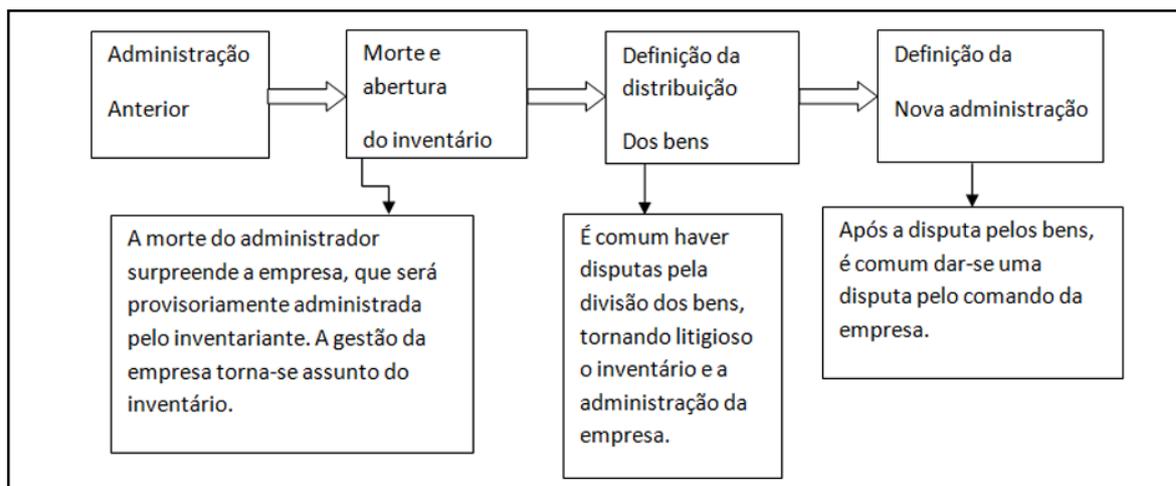
Existem famílias que mantêm uma forte unidade enquanto o patriarca e fundador está vivo. Eventualmente, esta integração se prolonga ainda até o desaparecimento da matriarca. Mas suas condutas tendem a ser alteradas no período posterior. Uma das razões para que estes comportamentos se modifiquem é também o fato de que ocorre a transferência da propriedade e do patrimônio, que agora está muito mais pulverizado entre seus vários componentes (BERNHOEFT, GALLO, 2003; PEGN, 2019).

O processo do planejamento sucessório deve ser feito por etapas, planejado, organizado e trabalhando o fundador, para que ele saiba que deverá e irá preparar o seu sucessor para o comando e que tem o objetivo de profissionalizar esse sucessor para que perpetue para as outras gerações seguintes. Essa sucessão deve ser trabalhada desde o fundador a toda a família, pois nesse processo de passar o comando deve haver união e entendimento da família (DIOGO, 2016).

No planejamento sucessório, o empresário tem que lidar com a presença do sentimento fraternal intrínseco à empresa, tornando difícil o compartilhamento do poder, da autoridade e da responsabilidade. O grande desafio da sucessão não planejada está na acomodação dos herdeiros às parcelas de patrimônio que lhes correspondem, já que não há uma prévia definição daquilo que tocará a cada um, bem como a já tão denunciada indefinição da administração das sociedades controladas pelo falecido. Há também o risco de fragmentação da participação societária e perda do controle sobre a(s) empresa(s), conforme ilustrado na Figura 2.

A constituição de uma *holding* (Figura 3) viabiliza a antecipação de todo esse procedimento e pode, mesmo, evitar o estabelecimento de disputas, na medida em que permite que o processo de sucessão à frente da (s) empresa (s) seja conduzido pelo próprio empresário ou empresária, na sua condição de chefe e orientador da família, além de responsável direto pela atividade comercial. Isso viabiliza que uma nova administração empresarial seja ensaiada e implementada, com a possibilidade, inclusive, de perceber, em vida, que alguém de quem se esperava capacidade gerencial não a tem.

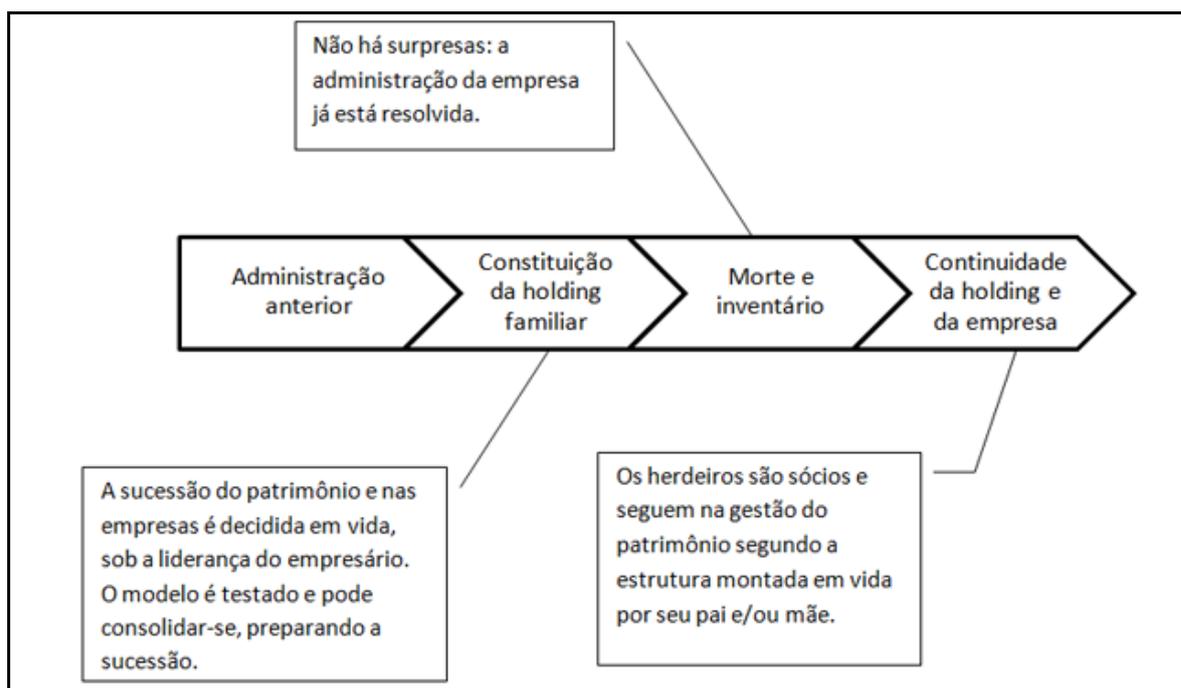
Figura 2 - Ilustração de uma sucessão testamentária.



Fonte: Mamede e Mamede (2017).

Diferentemente de uma sucessão testamentária, a *holding* patrimonial ou familiar representa um instrumento de planejamento para o empresário e sua família, visando resguardar os interesses e bens da família constituídos ao longo de sua vida. Nesta construção societária é possível definir quais serão os pontos a serem abordados para a estruturação da *holding*. Isto quer dizer que este planejamento poderá contemplar os aspectos apenas patrimoniais ou também se dedicar a tratar das questões de planejamento sucessório e participação dos filhos na estrutura administrativa da empresa, como forma de preparação para assumir o lugar dos pais na empresa. Este pode representar também importante momento para distinção do patrimônio constitutivo da empresa e o pessoal.

Figura 3 - Ilustração de uma sucessão na *holding* familiar.



Fonte: Mamede e Mamede (2017).

Outro aspecto relevante na constituição da *holding* está na proteção contra terceiros. Isso quer dizer que se estabelece uma estratégia jurídica para preservar a força da participação familiar no negócio. A constituição da *holding* viabiliza a antecipação de todas as questões relativas ao inventário e partilha dos bens e sucessão empresarial, possibilitando ao empresário realizar em vida todo o planejamento sucessório empresarial e destinação dos bens que compõem o acervo patrimonial familiar. O empresário poderá cumprir seu papel de orientador e apoiador de seus sucessores, preparando-os e ditando o rumo de suas jornadas (MAMEDE e MAMEDE, 2017).

Atualmente, existe uma gama de opções de formas e estruturas que podem ser utilizadas no planejamento do processo sucessório, como, por exemplo, o testamento, a doação, o usufruto, as *holdings* patrimoniais, as fundações, empresas *offshore*, entre outras.

Em conjunto com o planejamento sucessório, é possível construir um sistema de proteção patrimonial, de modo a prolongar ainda mais os bens e direitos conquistados ao longo do tempo e cujo processo de sucessão já se iniciou.

Assim, tem-se que os pilares do processo sucessório seguro são (i) a boa prática de governança corporativa, em conjunto com (ii) a escolha da opção/estrutura mais adequada à situação da família e que possua o menor custo tributário. O planejamento sucessório viabilizará a elaboração de um plano de sucessão familiar, cuja relevância e principais fases serão descritas na próxima seção.

2.5 A Importância da Elaboração de um Plano de Sucessão Familiar

Elaborar um plano de sucessão familiar é um processo que pode ser complexo e desgastante até mesmo para as pequenas e médias empresas. Entretanto, é preciso pensar no futuro e fazer o planejamento antes que um dos fundadores falte ou conflitos entre os familiares sejam gerados.

O processo sucessório da empresa familiar deverá ter sempre como base três pilares: Patrimônio, Família e Empresa.

Diversos planos de sucessão estão disponíveis na literatura, a destacar o plano proposto por Antonialli (1998), que visa minimizar os possíveis conflitos ligados ao processo sucessório nas empresas familiares (GONZALEZ, *et al.*, 2011). Para que o planejamento de sucessão seja realizado da melhor forma possível, é necessário que haja envolvimento de todas as partes: sucedido, sucessor, família e empresa, para que todos contribuam no processo (ANTONIALLI, 1998; GONZALEZ, *et al.*, 2011).

Ressalta-se, também, um plano que propõe a espiral da sucessão e da continuidade, por ser uma forma de planejar a sucessão sem uma ordem preestabelecida; ou seja, não há um momento predeterminado para começar, tampouco terminar. Esta espiral incorpora momentos distintos, com diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas: família, patrimônio e empresa. Antes de iniciar o planejamento da sucessão e da continuidade, a família deve fazer o diagnóstico societário. Esse diagnóstico é realizado nas três esferas: familiar, empresarial e patrimonial, permitindo aos familiares obter conhecimento quanto a sua história e, conseqüentemente, quanto à atual situação da empresa e também do seu futuro (GONZALEZ, *et al.*, 2011; BERNHOEFT *et al.*, 2006).

Outra proposta conduz o gestor para um planejamento sucessório familiar composto por cinco fases, visando alguns resultados quanto à escolha do futuro sucessor da empresa (OLIVEIRA, 2006; GONZALEZ, *et al.*, 2011).

Na FASE 1, são identificados os resultados a serem alcançados.

Na FASE 2, deve ser estabelecido o perfil básico do profissional, elaborado um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. Esse perfil, para Oliveira (2006), deve ser estabelecido de maneira interativa, com algumas forças para impulsionar a empresa familiar, por exemplo: a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a cultura organizacional baseada em melhoria e o aprendizado, os processos bem sintonizados e geração otimizada de valor, a obsessão com a qualidade, e os trabalhos com equipes multidisciplinares.

Na FASE 3, é realizado um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. É uma fase de fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se esta fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem oportunidade de ser bem-sucedido e proporcionar um destaque nos resultados da empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

Na FASE 4, é realizada a escolha do executivo sucessor, uma etapa que pode ser tanto fácil como difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. Neste momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para a análise final e para a escolha do executivo sucessor.

Na FASE 5, há a implementação e avaliação da sucessão, fase de consolidação do processo sucessório. Sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados esperados (OLIVEIRA, 2006). Portanto, para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental para Oliveira (2006), a interação dessas cinco fases e o envolvimento de todas as partes (GONZALEZ, *et al.*, 2011).

A seguir, os passos que devem estar presentes em um plano de sucessão (CHC, 2017), os quais contemplam as diretrizes propostas nas abordagens supracitadas.

I. Estabelecer uma política de participação e interesse dos familiares pelo negócio

A melhor maneira de começar um plano de sucessão consiste em deixar todas as intenções dos proprietários às claras e chamando os membros da família, que participam da empresa, para uma conversa franca e transparente sobre o momento em que a mesma vive e a necessidade de transferir o comando do empreendimento para outra pessoa. Além disto, é essencial levantar o interesse dos familiares em perpetuar o negócio. Este primeiro momento funcionará como uma espécie de pré-seleção dos herdeiros que almejam comandar e gerir o negócio.

II. Cuidar da Cultura da Empresa

Ao montar um plano de sucessão, é fundamental deixar claro aos herdeiros quais são os valores e a missão da empresa. A cultura da organização é o que faz com que os colaboradores tenham comportamentos compatíveis com o que o negócio quer transmitir. Por isto, de nada terá adiantado o fundador ter trabalhado durante uma vida inteira para construir os princípios se os seus sucessores não se

alinharem a esses princípios. Os conflitos só serão evitados se esta cultura estiver fortalecida.

III. Estabelecer um Plano de Negócio e Implementá-lo

O plano de negócios para a sucessão deverá envolver, obrigatoriamente, dois processos: a) reorganizar a empresa para que essa esteja adequada à nova estrutura administrativa; e b) definir quem serão os sucessores. O planejamento sucessório deverá contar com regras pré-determinadas para que os processos acima sejam feitos de forma eficaz e organizada. Para isso, será relevante contar com a ação conjunta dos fundadores, herdeiros e especialistas em sucessão.

IV. Formar um Conselho Consultivo

Conforme comentado, o Conselho Consultivo é um instrumento indispensável para conduzir e orientar a sucessão e fazer com que esta seja feita de forma transparente e participativa.

V. Definir o Sucessor

Um processo sucessório só existe porque chega um momento em que o futuro da empresa familiar se torna incerto e é necessário responder as seguintes perguntas:

- Após a morte ou a aposentadoria do fundador, quem dirigirá o negócio da família?
- Como será exercida a sua autoridade?
- Quando acontecerá a transição?
- O possível sucessor tem experiência e conhecimento suficientes para comandar a empresa?

Considerando a relevância da escolha do sucessor para o processo, a seguir diretrizes para a pergunta: **Como Definir o Sucessor?**

a) Quem Deve Escolher o Sucessor?

A sucessão familiar deve, preferencialmente, começar quando ainda há a presença do fundador, pois ele tem um conhecimento profundo sobre a empresa que construiu. Ele é a pessoa mais indicada para auxiliar na escolha de seu sucessor, bem como para treinar e desenvolver o escolhido em suas novas atribuições.

b) Quem é a Pessoa mais indicada para Comandar a Empresa?

A definição do sucessor deve estar sempre ligada à vivência e às habilidades que este tem com o negócio e com o cargo que ocupará. As relações afetivas e de parentesco não devem sobressair - ou a longevidade da empresa poderá estar seriamente ameaçada. Os possíveis sucessores devem ter experiência consolidada no negócio da família e, de preferência, em outras empresas de setores semelhantes, devem conhecer todas as áreas do empreendimento e identificar-se profundamente com os seus valores. As novas gerações não deverão mudar a cultura organizacional, pois essa foi responsável pela permanência do negócio no mercado.

Um dos grandes desafios da sucessão familiar situa-se na dificuldade de profissionalização do negócio. Deve haver uma separação rígida entre o que é

família e o que é empresa. O sucessor deverá passar por um longo processo de preparação e somente assumir o comando dos negócios quando realmente contar com capacidade técnica para isso.

VI. Definir os Poderes dos Encarregados do Processo de Transição

No planejamento da sucessão, é de extrema importância definir quais serão os responsáveis pelo processo de transição da empresa, bem como quais serão suas incumbências e poderes até que o sucessor assuma a direção.

VII. Analisar Questões Tributárias e Societárias da Sucessão

Nessa etapa, será crucial o apoio de um especialista que, além de habilidades em várias áreas jurídicas, precisará ter capacidade para gerenciar conflitos e cuidar para que a transição se realize de forma equilibrada.

VIII. Como é o Processo de Transição

O processo de transição deve ser sempre pensado ao longo prazo e feito de forma gradual. Quanto mais tempo o sucedido tiver para preparar o sucessor, melhor. Esse tempo será necessário para avaliar o sucessor, treiná-lo, transmitir os valores da empresa e prepará-lo para ser bem-sucedido na missão. O ideal é que o fundador coordene todo o processo de sucessão e esteja presente na transição. Dessa forma, ele poderá delegar suas funções e incumbências aos poucos e analisar como seu sucessor está desempenhando suas funções.

A mudança administrativa geralmente é conduzida por um período de três a cinco anos e preparada ao longo de uma geração. Essa mudança deve ser vista como um conjunto de estratégias bem discutidas com todos os herdeiros, para que eles aceitem e reconheçam os poderes atribuídos ao herdeiro-sucessor e aos encarregados pela transição.

IX. Quando é Possível Invalidar o Processo

O processo sucessório poderá ser anulado pelos outros herdeiros por diversos motivos, apresentados a seguir.

- **Doações irregulares.** A legislação brasileira estabelece limites para a doação de bens. No caso de empresas familiares, o fundador da empresa poderá doar aos seus herdeiros a totalidades de seus bens ou quotas — este tipo de doação é muito comum nos processos de sucessão. A doação, entretanto, deve estabelecer a reserva de usufruto para que o fundador continue tendo direito ao voto e à direção da empresa. Doações sem a reserva de usufruto e outras cláusulas restritivas que, por exemplo, proíbem a venda da empresa, são passíveis de anulação pelos herdeiros.
- **Não observância do acordo de quotistas.** O acordo de quotistas define, entre outras questões, as obrigações dos sócios e as restrições quanto à entrada de terceiros na sociedade. Como a sucessão é uma reestruturação do negócio, todas as modificações devem constar no acordo de quotistas sob pena de nulidade. Este acordo tem valor jurídico e pode ser anulado caso haja alguma irregularidade.
- **Desrespeito de votações.** Todo o processo sucessório deve ser pautado na transparência e na participação dos quotistas e das partes interessadas. As

decisões devem ser tomadas via votação e, caso alguma etapa da sucessão desrespeite essa regra, o processo poderá ser anulado.

A sucessão familiar também poderá ser feita nos contratos de franquia. Basicamente, os passos serão os mesmos quanto ao planejamento, à preparação do sucessor, ao processo de transição e à transmissão dos valores da empresa. A peculiaridade deste modelo de negócio reside no fato de que o franqueado terá que observar as cláusulas do contrato e analisar se a sucessão será possível, a qual não poderá acontecer se o contrato for pessoal e intransferível. Além disto, o sucessor deve passar por um processo de seleção da franqueadora e ser aprovado para assumir a direção (CHC, 2017).

Outro ponto relevante deverá responder a seguinte pergunta: Como é definido o pagamento dos membros da família? Os membros da família que trabalham na empresa devem ser tratados como qualquer outro trabalhador e receber a média de salários de outros colaboradores que exercem as mesmas funções. Uma remuneração fora da realidade do mercado pode prejudicar o rendimento dos familiares e até gerar conflitos entre eles. Herdeiros que ocupam cargos de gestão não devem receber salários muito altos, que não estejam ajustados à capacidade financeira da empresa. Isto poderá gerar desconfiança nos outros familiares, que podem interpretar que o cargo está sendo usado como uma forma de benefício próprio (CHC, 2017).

Os passos descritos nesta seção são fundamentais para a elaboração de um plano de sucessão familiar adequado. Porém, alguns cuidados devem ser observados no processo sucessório, conforme apresentado a seguir.

2.6 Cuidados Fundamentais com o Processo Sucessório

Alguns cuidados devem ser tomados para que a sucessão familiar não se transforme em um pesadelo ou ameace a continuidade do negócio (CHC, 2017).

I. Considerar a Legitimidade do Herdeiro na Empresa

A existência de laços consanguíneos não deve ser o único fator de definição dos herdeiros da empresa. É necessário que os outros membros da família reconheçam essa legitimidade, para que o herdeiro exerça o cargo de gestão. Neste sentido, é essencial que a figura de um líder esteja associada ao herdeiro-sucessor. Esse espaço deve ser conquistado por sua competência e jamais deve ser imposto ou usado como forma de rápida ascensão hierárquica.

II. Evitar que Fatores Emocionais e Afetivos Interfiram na Sucessão

Os vínculos emocionais e afetivos entre os herdeiros não podem prejudicar o processo de sucessão. É preciso ser profissional e afastar vícios como vaidade, inveja e mania de grandeza. Os valores familiares da ética e da honestidade devem permanecer para que a sucessão não gere conflitos de gerações.

III. Formalizar o Acordo Familiar

Todas as deliberações e acordos estabelecidos entre os membros da família devem ser formalizados — só assim estes instrumentos terão força e valor jurídico. A formalização também é uma forma preventiva de disputas e adversidades futuras.

IV. Contar com uma Assessoria Especializada

Uma consultoria especializada em assuntos sucessórios garantirá que o planejamento seja feito de forma estratégica e dentro das exigências legais. A consultoria também será importante para dirimir crises familiares e assegurar que todas as partes fiquem satisfeitas.

Empresas que contam com um plano de sucessão familiar estão preparadas para o futuro, já que poderão, com mais facilidade, profissionalizar a gestão e superar dificuldades relacionadas às mudanças administrativas (CHC, 2017).

A seguir, serão apresentados relatos de sucesso no processo sucessório vivenciado por algumas empresas brasileiras.

2.7 Relatos de Sucesso no Processo Sucessório

Inúmeras as empresas familiares surgem diariamente, mas poucas prosperam ao longo do tempo e das gerações, nesse mercado cada vez mais competitivo e especializado. Um número significativo de grandes empresas é controlado por famílias no Brasil e no mundo. Por exemplo, Banco Itaú, Wal-Mart, Klabin, Gerdau, Ford, Coca-Cola, Pão de Açúcar, Motorola, Hewlett-Packard, Rothschilds, entre muitas outras. Quando seus indicadores de sucesso são analisados, dois fatores em comum ganham destaque: núcleo de valores consistentes com coerência interna e externa e a capacidade de separação das dinâmicas familiares e negócios (DE LIMA, 2016).

Com o objetivo de ilustrar o impacto das estratégias para sucessão supracitadas, a seguir, serão apresentados relatos de processos sucessórios em algumas empresas familiares no Brasil, a saber: Votorantim, Magazine Luiza, Piccadilly e Bibi Calçados.

Um caso de sucesso, que merece destaque no contexto da sucessão familiar, é do Grupo Votorantim, conglomerado industrial brasileiro de capital fechado, fundado em 1918, que reúne empresas com diferentes negócios e uma ampla gama de produtos, serviços e oportunidades, nas áreas de Cimentos, Metais, Siderurgia, Energia, Celulose e Agroindústria. O grupo tem início com José Ermírio de Moraes, engenheiro pernambucano, que assume o controle da empresa de seu sogro, o imigrante português Antônio Pereira Inácio, que em 1918 havia adquirido uma fábrica de tecelagem falida localizada no bairro Votorantim em Sorocaba, São Paulo. Com a crise de 1929, José Ermírio decide diversificar sua produção com base na substituição de importações, passando a trabalhar com produtos como cimento e alumínio. Para fazer frente ao contínuo crescimento de suas operações em diversas áreas, em 2001, foi criada a *holding* Votorantim Participações - VPar.

O modelo de governança corporativa do Grupo Votorantim alia controle acionário familiar a uma base de executivos na condução dos negócios. Ele é pautado por um conjunto de princípios, iniciativas e estruturas de gestão capaz de conferir visão integrada e grande agilidade na tomada de decisões. A respeito da sucessão, o controle da empresa é passado de geração em geração pela família. Na década de 1990, os acionistas da 3ª Geração receberam a incumbência de seus pais de desenvolver um modelo de governança e gestão compatível com a competição industrial acirrada no mercado nacional e internacional, com foco no longo prazo e na perenidade. Em 2001, esse modelo foi consolidado e criaram-se o Conselho Executivo, o Conselho de Família e o Conselho do Instituto Votorantim.

Com o objetivo de melhorar o planejamento para a sucessão familiar na gestão, foi criado um Programa de Desenvolvimento de Familiares, que é um

processo de educação complementar, orientado pelos Valores e Princípios da Família e por uma visão de longo prazo. O jovem, membro da família, ingressa no programa a partir dos 15 anos de idade, cumprindo um processo de formação complementar estruturado em três frentes: família, indivíduo e Organização (VOTORANTIM, 2011). Esse programa, além de formar acionistas preparados que possam garantir a continuidade da Votorantim como empresa familiar, tem também o objetivo de qualificar e preparar os jovens para a atuação como Conselheiros responsáveis, aptos a tomar decisões em conjunto nos vários Conselhos que compõem a governança da Organização (DE LIMA, 2016).

A empresa familiar Magazine Luiza, foi fundada em 1957, pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato. A empresa teve início em uma loja modesta no interior de São Paulo, na cidade de Franca e é hoje uma das maiores empresas do Brasil. Em se tratando da gestão familiar e do processo sucessório da empresa, o Magazine Luiza sempre buscou uma maior profissionalização e planejamento. A primeira troca de gestão ocorreu nos anos 1990. O casal de fundadores deu lugar à sobrinha, D. Luiza Helena Trajano, que passou a comandar a *holding* do grupo – a LTD -, no posto de diretora superintendente. Assim, um “novo ciclo” de desenvolvimento, produtividade e lucratividade para a instituição teve início, com o objetivo de preparar a empresa para a adoção das práticas de governança corporativa, instituiu-se o processo de profissionalização e organização da estrutura societária. Posteriormente, em 1994, foi constituída a MTG – Administração e Assessoria S/A, o novo nome da *holding* controladora do Grupo, criada com o intuito de administrar e assessorar as empresas do Grupo Luiza, naquilo que envolve a descentralização administrativa e segmentação de mercado, possuindo como objetivo principal, a modernização institucional da organização.

No grupo Magazine Luiza existe, além dos fundadores, a presença de outras duas gerações, formados pelos sobrinhos e netos, que estão envolvidas na administração da organização. A estratégia da *holding* para a profissionalização da empresa é bastante interessante. No Magazine Luiza, a família dos fundadores ainda é a controladora da empresa e seus membros são os principais quotistas, incluindo sobrinhos e netos, ainda que parte das ações tenha sido vendida. A família ainda é a detentora majoritária do percentual da empresa. Após 8 anos de preparação, aos 40 anos, Frederico Trajano assume em 2016 o cargo de presidente da companhia (DE LIMA, 2016).

O processo de planejamento da sucessão contou com a contratação do executivo Marcelo Silva como presidente da empresa – no lugar de Luiza Helena e antes de Frederico -, para cumprir a missão de fazer a ponte entre uma empresa centralizada na figura de Luiza e outra que dependesse menos da imagem da empresária. Para tanto, Marcelo Silva criou processos e reestruturou a diretoria. Nesse período de transição, todos puderam se certificar que Frederico era mesmo o candidato mais indicado para ocupar o cargo no futuro. Essa estratégia foi decisiva para, conforme a vontade de Luiza Helena, Frederico ter conquistado a confiança de toda a empresa, ganhando a mesma legitimidade que ela teve para assumir o cargo mais de 20 anos atrás. Por sua vez, para o mais novo presidente da empresa, essa estratégia ainda ajudou a amenizar o peso de suceder a figura tão carismática e popular de sua mãe (DE LIMA, 2016).

Em 2015, o empresário Paulo Grings passou a presidência da Piccadilly Company para sua sobrinha, Cristine Grings Nogueira. Ela foi a primeira mulher a assumir o mais alto cargo da empresa, a atual líder do negócio - fundado em Igrejinha há 64 anos - é prima de Ana Carolina, que responde pela vice-presidência

da companhia. A filha do ex-presidente (que por sua vez é filho de um dos fundadores, Almiro Grings) admitiu que a "troca de cadeiras" sempre foi um tabu em meio à terceira geração. "Simplesmente, não tocávamos neste assunto. Por outro lado, meu pai achava desconfortável ter que indicar um nome, porque não queria magoar os preteridos - então ele estimulava que o grupo de diretores da terceira geração decidisse", conta a empresária.

Segundo a empresária, foi com o apoio de uma psicóloga que o desafio foi vencido. "Acabamos votando na Cristine por unanimidade, e, ela, por sua vez afirmou que assumiria se eu topasse ficar com a vice-presidência. Antes disso, passamos por um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e, em 2005, foram contratadas consultorias para governança corporativa e psicológica." (JDC, 2019).

Em abril deste ano, Andrea Kohlrausch se tornou diretora-presidente da Bibi Calçados. O processo de sucessão familiar na fabricante de Parobé teve início há sete anos, quando o então presidente Marlin Kolrausch provocou a família: "As pessoas um dia irão morrer, mas não necessariamente as empresas precisam terminar", argumentou o executivo. "Eu e minhas duas irmãs já participávamos do negócio há muito tempo. Então nosso pai levantou a ideia e propôs que montássemos uma governança corporativa para iniciar o processo de sucessão." Andrea foi a primeira mulher a ocupar a principal cadeira da empresa, que tem 70 anos de mercado. "Pegamos uma consultoria nesta área e passamos a trabalhar a questão da governança corporativa, o conselho consultivo e, no final do ano passado, meu nome foi indicado." Para chegar a um consenso sobre o nome que sucederia o presidente da Bibi Calçados, o grupo de quatro diretores da terceira geração da família passou por capacitações.

Segundo a atual diretora-presidente, Andrea Kolrausch, "todo o processo foi muito bem planejado dentro da companhia - ao contrário do que ocorreu na transição da primeira geração para a segunda". Na primeira sucessão, realizada na década de 1980, a empresa estava com risco de fechar inclusive, "porque era um momento de grave crise no País e foi um pouco traumático". "Ter um acordo de acionistas, construir conselhos de família, e cuidar da governança são passos importantes para o processo de sucessão, para que o trabalho seja transparente e realizado em conjunto", destacou Andrea. Atualmente, seu antecessor integra o Conselho da empresa. A empresária destacou que um ponto importante é que as gerações anteriores respeitem as vontades das gerações seguintes. "Quando isso acontece, as chances de dar certo são grandes. Considero que, ao contrário de impor que os filhos trabalhem no negócio (não havendo sinal de sucessão por integrantes da família) os gestores devem pensar em buscar um profissional no mercado, o que também é positivo em muitos casos." (JDC, 2019).

Conforme descrito, neste estudo foi adotada como estratégia metodológica a revisão bibliográfica. Para tanto, optou-se pelo uso da revisão narrativa, um dos tipos de revisão da literatura. Por meio de tal estratégia, o acesso a experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto, a partir de livros, revistas, artigos científicos e demais pesquisas, proporcionou o aprofundamento de conhecimentos sobre o tema e a construção de uma visão crítica sobre a sucessão em empresas familiares.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grandes são os desafios para uma empresa familiar. Mas, vale ressaltar, que os empreendimentos familiares constituem a maioria das empresas no país. Dentre os desafios dessas, um dos principais é a aceitação de um membro, em fazer parte do negócio com comprometimento e lealdade. O alto índice de mortalidade na mudança de geração pode ser um reflexo de escolha equivocada.

O empresário deve refletir ainda sobre a responsabilidade por colocar em risco uma boa convivência familiar. A separação entre negócio e família nem sempre ocorre naturalmente, mesmo sendo fortemente recomendada.

Uma empresa familiar, ao ser idealizada, adquire a personalidade do fundador, juntamente com os costumes de sua família, suas crenças e seu modo de agir. Ao transferi-la a um novo proprietário, este muito provavelmente não possuirá propósitos idênticos aos do anterior, e, ao aplicar seus novos objetivos, pode comprometer a estrutura da organização que por tanto tempo sobreviveu apenas seguindo um padrão específico. É por esta razão que se torna tão difícil a tarefa de administrar este tipo de negócio.

O sucessor não pode se preocupar apenas com as questões mercadológicas, deve também saber aguardar o tempo necessário para a adaptação dos membros e da empresa em si às novas metas, aos novos métodos e às novas propostas.

Para minimizar conflitos ou auxiliar na decisão de repassar o negócio a um familiar, a opinião de alguém de fora da situação é recomendada, idealmente uma colaboração profissional, a qual possibilitará neutralizar e minimizar emoções transmitidas de geração para geração.

A partir da revisão de literatura exposta, sobre a sucessão em empresas familiares, foi possível analisar os obstáculos enfrentados pelos fundadores e seus sucessores na gestão de uma corporação composta pelos membros da família, ao tentar manter constantemente o desenvolvimento e a posição da empresa no mercado entre uma e outra geração, tudo isso sem deixar que se percam totalmente os valores e idealismos agregados pelo fundador.

Para que o planejamento sucessório tenha sucesso, este precisa ser discutido e entendido pelos membros da família, para que haja uma transição suave. O processo não será a todo tempo tranquilo. Com certeza, tudo que não é conhecido gera certa insegurança, conflitos, tanto para o sucessor quanto para o sucedido. A partir do conhecimento da importância do processo de sucessão, as empresas familiares estão cada vez mais vislumbrando as possibilidades de aderir ao planejamento sucessório, que é uma ferramenta que traz tranquilidade, organização e uma sucessão construída e planejada, de uma forma que seus resultados sejam colhidos pelas futuras gerações.

Diante do exposto, o referencial teórico apresentado, proveniente do levantamento bibliográfico realizado, demonstrou a necessidade do uso de boas estratégias por parte dos gestores e seus membros dentro das organizações familiares, para que estas sigam prosperando, dado que raras são as que sobrevivem às próximas gerações.

Considerando que o trabalho ora apresentado teve por objetivo compreender o processo de sucessão em empresas familiares, este foi alcançado. Ao atender o objetivo, tornou-se possível avaliar condições necessárias à sucessão em empresas familiares, respondendo, portanto, a questão de pesquisa.

Os casos de sucesso apresentados destacam aspectos relevantes que devem ser tratados em um processo sucessório em empresas familiares. Apesar de

terem sido apresentados exemplos apenas de grandes e médias empresas, tanto as grandes quanto as pequenas empresas percorrem o mesmo caminho, ainda que de modo diferente, em direção a um processo sucessório de sucesso para se projetarem tanto no tempo, como no mercado de trabalho.

Os resultados obtidos, a partir do estudo realizado e apresentado neste documento, poderão contribuir teoricamente (com futuros estudos que tratem de tema igual ou semelhante), ou de forma prática (por meio dos relatos de sucesso no processo sucessório), para os gestores de uma empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares. **III SEMEAD – Seminários em Administração**. São Paulo. 1998.

APÓLICE, **Revista**. Tema: Os desafios da sucessão nas empresas familiares. 2018. Disponível em: <https://www.revistaapolice.com.br/2018/08/os-desafios-da-sucessao-nas-empresas-familiares/>. Acesso em: 27 de nov. 2019.

ARAÚJO, D. B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. 2007. Brasília.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa familiar**. 5ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

BEZERRA, H. **Estadão PME**. Tema: Conheça agora a história de cinco empresas familiares que deram certo. 2012. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,conheca-agora-a-historia-de-cinco-empresas-familiares-que-deram-certo,2248,0.htm>. Acesso em: 25 de out. 2019.

CAMARGO, B. F.; TRETER, J.; BAGGIO, D. K. Dimensões da Governança Corporativa – o Caso de uma Empresa Familiar. **XV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. 2015.

CAMPOS, D. P. **ESTILO DE GESTÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO: um estudo de caso em uma empresa familiar**. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes. 2012.

CHC. **Carlos Henrique Cruz Advocacia**. Tema: Tudo o que você precisa saber sobre sucessão familiar. 2017. Disponível em: <http://chcadvocacia.adv.br/blog/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-sucessao-familiar/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

DE LIMA, E. M. S. T. **O Processo Sucessório em Empresas Familiares: um Estudo de Caso**. Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista. 2016.

DIOGO, G. **JUSBRASIL**. Tema: Planejamento sucessório em empresa familiar: desafios e vantagens em uma gestão centralizadora. 2016. Disponível em: <https://glauciadiogo.jusbrasil.com.br/artigos/394909716/artigo-cientifico-planejamento-sucessorio-em-empresa-familiar-desafios-e-vantagens-em-uma-gestao-centralizadora>. Acesso em: 25 de out. 2019.

ENDEAVOR, A. C. S. Tema: Desafios e Estratégias da Gestão de Empresas Familiares. 2016. Disponível em: <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

FERRARI, G. M. M. **Empresa familiar: O Desafio da Sucessão**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Pindamonhangaba. 2014.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. Gestão de Empresas Familiares: Estudo de Caso em uma Empresa de Confecções. **X Congresso Online – Administração**. 2013.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GLIC e FÀS. Tema: Empresas Familiares. 2017. Disponível em: <http://www.glicfas.com.br/Tema/empresas-familiares/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

GONZALEZ, I. V. D. P.; SATO, A. C. L.; PELISSARI, A. S.; SILVA, B. G. C e. Plano de Sucessão: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar de Mídia Exterior. **Revista de Negócios**, v. 16, n.4, p.51 – 75. 2011.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. **Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO)**. Atibaia, São Paulo. 2004.

HSM. **HSM Educação Executiva em Estratégia e Execução**. Tema: Empresa Familiar - Gestão, Sucessão e Desafios. 2016. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/empresa-familiar-gestao-sucessao-e-desafios>>. Acesso em: 25 de out. 2019.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Tema: As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. 2003.

JORDÃO, S. Tema: Sucessão em empresa familiar. Disponível em: blog/Soniajordãoblogspot.com.br. Acesso em: 25 de out. 2019.

JDC. **JORNAL DO COMÉRCIO**. Tema: Sucessão familiar exige planejamento estratégico. 2019. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2019/07/694712-sucessao-familiar-exige-planejamento-estrategico.html. Acesso em: 28 de nov. 2019.

LIMARCIO, T.; ALVES, L.; LEITE, C. E.; ANTUNES, M. A.; DANIEL, A. L. A. Importância da Gestão em Empresas Familiares. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

LIZZONI, R.P. Tema: Sucessão empresarial em empresas familiares. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/48715/sucessao-empresarial-em-empresas-familiares>. Acesso em: 25 de out. 2019.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira.1998.

LOPES, A. S. Tema: Empresa familiar: conceitos. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/56431/empresa-familiar-conceitos>. Acesso em: 25 de out. 2019.

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

MACÊDO, K. B. **Empresa Familiar Brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra. 2000.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Blindagem Patrimonial e Planejamento Jurídico**. 5ª Edição. Editora Atlas. 2015.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **HOLDING FAMILIAR E SUAS VANTAGENS: Planejamento Jurídico e Econômico do Patrimônio e da Sucessão Familiar**. 9ª Edição. São Paulo: Saraiva. 2017.

MARTINS, T. Tema: **5 Desafios na Gestão de Empresas Familiares**. 2017. Disponível em: <https://meuaio.com/blog/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

MEL, F. L. dos S.; MELLO, G. R. E. de; PEREIRA, F. C.; NASCIMENTO, D. R. Impacto da cultura organizacional no desenvolvimento da governança de empresas familiares – Mito ou realidade? **Revista ESPACIOS**. vol. 38, n 38. 2017.

MIRANDA, S. R. **Profissionalização e Governança na Empresa Familiar: Novos e Velhos Arranjos Familiares e Organizacionais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.

MODESTO, C. **Correio da Paraíba**. Tema: Disputa por negócio é 'doença' em empresas familiares. 2018. Disponível em: <http://correiodaparaiba.com.br/economia/disputa-por-negocio-e-doenca-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. **EMPRESA FAMILIAR: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, A. C. de. Empresa Familiar - Sua Importância Econômica e Social. **Revista Idea**, v. 8, n. 1, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas. 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, E. **Tipos de sucessão familiar: Butterworth-Heinemann**. 2006.

OLIVEIRA, M. A. **"Valeu! passos na trajetória de um empreendedor"**. São Paulo: Editora Nobel. 1995.

BERNHOEFT, R.; PASSOS, E.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5ª Edição. São Paulo: Gente, 2006.

PEGN. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**. 2019. Tema: Saiba como planejar a sucessão na empresa familiar. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/10/saiba-como-planejar-sucessao-na-empresa-familiar.html>. Acesso em: 27 de nov. 2019.

PwC. **PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda**. 2016. Tema: Pesquisa Global de Empresas Familiares. 2016. PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesq/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>. Acesso em: 27 de out. 2019.

PwC. **PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda**. 2013. Tema: Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21. 2013. PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-familia-13.pdf>. Acesso em: 27 de out. 2019.

QUINTANILHA, D. Tema: Perenidade das empresas familiares depende da capacitação de líderes e planejamento da sucessão. 2016. Disponível em: <http://www.daniellequintanilha.com.br/perenidade-das-empresas-familiares-depende-da-capacitacao-de-lideres-e-planejamento-da-sucessao/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

QUINTANILHA, D.; SALVI, A. Tema: O modelo tridimensional da empresa familiar. 2017. Disponível em: <http://www.daniellequintanilha.com.br/o-modelo-tridimensional-da-empresa-familiar/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar - Conflitos e soluções**. Editora CLA Cultural. 2007.

ROCHA, T. A. R. da. **Efeitos da propriedade familiar sobre os eventos de fusão e aquisição**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012.

ROSA, D. A.; CARDOSO, R. V.; MAZON, V. E. R. Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura. **Revista ESPACIOS**, v. 38, n 13, pág. 19, 2017.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. 2019. Tema: Sebrae: empresas familiares. Minas Gerais. 2013. Disponível em: <http://sebraemgcomvoce.com.br/2013/02/28/de-pai-para-filho/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. 2015. Tema: Sebrae: RELATÓRIO ESPECIAL – “EMPRESAS FAMILIARES”. 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf). Acesso em: 25 de out. 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. 2016. Tema: Sebrae: Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 de out. 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. 2017. Tema: Empresas Familiares. 2017. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 25 de out. 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. 2017b. Tema: Negócios familiares: Dicas para garantir o sucesso. 2017b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/negocios-familiares-dicas-para-garantir-o-sucesso,7c7f86062e60f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=9>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. 2018. Tema: Como planejar a sucessão familiar. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucessao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SEGALLA, A.; MENDES, J. Tema: Sucessão desafia empresa familiar. 2018. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/04/06/internas_economia,949437/sucessao-desafia-empresa-familiar.shtml. Acesso em: 01 de out. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª Edição. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA JÚNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Poder e Sucessão: Ascensão, Declínio e Falência de uma Gestão Familiar em uma Empresa Capixaba. **Organizações & Sociedade (O&S)**, v.10, n 26. 2003.

SOARES, S.; ITO, S. Tema: Retratos de Família: Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras. 2016. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/br-pesquisa-retratos-de-familia.pdf>. Acesso em: 25 de out. 2019.

SOUZA, L. A. S. de.; BUTCHER, L. R. R. Diagnóstico Organizacional de uma Empresa Familiar do Setor De Saúde em João Pessoa – PB. **Revista Campo do Saber**, v. 2, n 2. 2016.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the family firms. **Family Business Review**, v.9, n. 2, p. 199-208, 1996.

ZORZANELLI, G. Tema: Famílias, Propriedade e Gestão nas Empresas Familiares. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/familias-propriedade-e-gestao-nas-empresas-familiares/53983/>. Acesso em: 25 de out. 2019.

WARD, J. L. Planejar para prosseguir. **Revista HSM Management**, São Paulo: HSM Management. 2003.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus, por me iluminar nessa longa caminhada, a qual teve início em 1986, quando ingressei no curso, não me deixando desistir, e que culminou com essa grande conquista.

Aos meus pais, Agnaldo Gomes de Araújo (*in memoriam*) e Geralda Júlia Régis de Araújo (*in memoriam*), por todos os ensinamentos, cujos exemplos e atuação em empresas familiares, desde a década de 60, me inspiraram na escolha deste tema e, embora fisicamente ausentes, sinto suas presenças ao meu lado, dando-me força e apoiando todas as minhas conquistas.

As minhas filhas Marina e Júlia, que trouxeram mais luz para minha vida e que me dão força para enfrentar quaisquer obstáculos em busca dos meus sonhos.

A minha esposa, Joseana Macêdo Fachine Régis de Araújo, por todo amor, carinho, compreensão e apoio nas conquistas da minha vida.

Aos meus irmãos, Wesley, Herberth e Wagner, por todos os momentos compartilhados em nossas vidas.

Aos meus sogros, Ana Ildaísa e José Fachine (*in memoriam*), pelo carinho, apoio e incentivo constantes.

Agradeço a um amigo em especial, Prof. Cleumberto Reinaldo Ramos, por suas palavras sábias e incentivo em minha vida, sempre que a oportunidade nos foi dada.

À professora Dra. Profa. Dra. Sibebe Thaise V. G. Duarte pela orientação do trabalho.

Aos professores Dra. Sandra Maria Araújo de Souza (Coordenadora do curso) e Dr. Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda, membros da banca, e aos demais professores do Curso de Graduação em Administração da UEPB, que contribuíram para a minha formação.

À secretária do curso, Sonally Janine Cavalcante Lins, pela atenção e presteza no atendimento as minhas solicitações.

Aos demais funcionários da UEPB, pelo apoio na minha formação.

Aos colegas de curso pelos momentos de amizade e apoio.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para minha formação.