



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE RONDÔNIA – IESUR  
FACULDADES ASSOCIADAS DE ARIQUEMES – FAAR**

**SIMONE MACEDO PINHEIRO**

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: aspectos teóricos**

**Ariquemes  
2018**

SIMONE MACEDO PINHEIRO

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Aspectos teóricos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração do Instituto de Ensino Superior de Rondônia – IESUR/ Faculdades Associadas de Ariquemes – FAAr.

Orientadora: Professora Mestra Regina Aparecida Costa

Ariquemes

2018

SIMONE MACEDO PINHEIRO

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Aspectos teóricos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração do Instituto de Ensino Superior de Rondônia – IESUR/ Faculdades Associadas de Ariquemes – FAAr.

Defendida em 08 de Dezembro de 2018

Conceito: \_\_\_\_\_

Banca examinadora

---

REGINA APARECIDA COSTA

---

CARLOS ROBERTO NEVES DA SILVA

---

FABIANA ALVES VENDRAMEL

## DEDICATÓRIA.

Dedico este trabalho primeiramente Deus, por ser essencial em minha vida.

Ao meu pai Alcino Alves Macedo (in memoriam ).

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que uma pessoa pode conhecer.

Agradeço meu esposo Ueslei pelo companheirismo por não ter deixado eu desistir, por sempre me incentivar a caminhar em busca de um sonho mesmo estando grávida do nosso Pedro Mariano obrigado por tudo amor te amarei para sempre, ao meu filho primogênito João Gabriel que soube entender a minha ausência durante estes quatro anos obrigado meu filho mamãe te ama muito, aos meus sogros Wilson e Ivone que nunca mediram esforços em me ajudar e principalmente por cuidar do meu filho sou muito grata a Deus por ter vocês em minha vida.

Agradeço aos meus pais Alcino Alves Macedo (in Memoriam) e Maria Rita da Silva Macedo Pelo exemplo de pessoas que são e por tudo que me ensinaram o que seria de mim sem vocês.

Agradeço a professora mestra Regina por ter aceito ser minha orientadora, nesse projeto obrigado por tudo.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

*Faça com que cada pensamento, cada fato que surgir em sua mente lhe traga proveito. Faça com que trabalhem e produzam para você. Pense nas coisas não da forma como são, mas como poderiam ser. Não pare nos sonhos - crie!*

Robert Collier

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido a partir da inquietação de demonstrar como é o funcionamento de uma empresa familiar, descrevendo suas finalidades, facilidades e obstáculos ao exercer sua administração. Para tanto foram apresentadas teorias referentes às empresas familiares, bem como os aspectos que formam a mesma em suas estruturas. Também foram feitas discussões sobre a sucessão nas empresas familiares, buscando um desdobramento que evidenciam vantagens e desvantagens nessa modalidade de empreendimento. Uma empresa é caracterizada como familiar, quando a mesma está ligada a uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação impacta nos interesses e objetivos da família. O objetivo geral da pesquisa é mostrar a importância do processo de sucessão para as empresas familiares, uma vez que grande parte da mortalidade deste tipo de empresa ocorre no momento de um processo sucessório. A falta de interesse, de qualificação e preparação num ambiente, com pouca organização, com laços familiares pode ser um grande desafio para a sucessão.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; Sucessão Familiar; Vantagem e Desvantagens da empresa familiar.

## **ABSTRACT**

This work was developed from the concern to demonstrate how a family business operates, describing its purposes, facilities and obstacles in exercising its administration. For that, theories were presented regarding family businesses, as well as the aspects that form the same in their structures. Discussions were also made about succession in family businesses, seeking a breakdown that shows the advantages and disadvantages of this type of enterprise. A company is characterized as familiar, when it has been linked to a family for at least two generations and when that link impacts and in the interests and goals of the family. The main objective of this research is to show that the process of succession is a very important process for family businesses, since a large part of the mortality of this type of company occurs at the moment of an inheritance process. Lack of interest, qualification and preparation in an environment with little organization, with family ties can be a great challenge for succession.

**Keywords:** Family business; Family Succession; Advantage and Disadvantages of family business.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	12
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
4.1 EMPRESA FAMILIAR.....	14
4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR .....	16
<b>5 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO</b> .....	18
5.1 SUCESSÃO FAMILIAR.....	20
<b>6 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	23
6.1 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	26
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	31
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32

## INTRODUÇÃO

A questão da sucessão é um acontecimento decisivo nas organizações familiares, pois é uma etapa onde as mesmas deverão alcançar o sucesso e o amadurecimento no mercado, sendo, sem dúvida, um diferencial entre as empresas que fracassam e as que triunfam.

Uma empresa é considerada familiar, se o controle e a gestão das propriedades estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração.

O momento mais crítico de uma empresa nesse processo, é a proposta de sucessão. Pois há, uma interferência direta de dois subsistemas completamente oposto dentro da dinâmica, de um lado a família e do outro a empresa. Sendo os valores que tornaram uma família bem-sucedida não são aqueles que necessariamente levaram a empresa ao sucesso.

Para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida, os problemas que direcionaram questionam: Quais são os desafios encontrados no processo de sucessão das expressas familiares e quem pode dar sequência na administração da empresa familiar?

Não obstante, o trabalho justifica-se a partir de uma inquietação quanto à dinâmica constituinte de empresas familiares, em que a maioria dessas empresas surgem como pequenos negócios, muitas vezes informais, tornando-se ao longo dos anos uma organização solidas. Mediante tais fatores, percebeu-se que a grande maioria das organizações apresentam conflitos e dificuldades nas relações familiares e empresariais. Interessado no tema o acadêmico também busca conhecimento para sua atuação profissional e também propor uma análise reflexiva sobre o papel do estudo da administração no que tange ao assunto empresa familiares. Possivelmente este trabalho trará um maior esclarecimento e orientação para os leitores que se sentirem perdidos em meio à crise afetiva de uma empresa familiar.

Com isso, o estudo versará teoricamente sobre os aspectos que envolvem a estruturação das empresas familiares, investigando como ocorrem as sucessões nessas empresas, e identificando possíveis vantagens e desvantagens.

Para que o estudo pudesse ser desenvolvido com maior eficácia, dividiram-se os temas em três sessões. Na primeira relaciona-se aos elementos conceituais e teóricos clarificando o conceito de empresa familiar, bem como ocorre o planejamento da sucessão e quais aspectos caracterizam tal manobra dentro da organização.

Na segunda sessão, a pesquisa busca evidenciar possíveis vantagens e desvantagens das empresas familiares, esclarecendo e evidenciando os principais pontos abordados por estudiosos ao longo dos anos até os dias atuais.

A terceira sessão do estudo é discorrida e desenvolvida na conclusão do trabalho, em que os conteúdos são amplamente analisados e discutidos possibilitando ao leitor acompanhar a linha de raciocínio e compreender qual o ponto de vista adotado para realizar a pesquisa em questão.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Discorrer sobre os conceitos de empresas familiares, quais as vantagens e desvantagens das empresas familiares, buscando esclarecer e evidenciar os principais pontos estudados por estudiosos ao longo dos anos até os dias atuais.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar o conceito de empresa familiar e seus desdobramentos;
- Levantar os principais problemas dentro da organização em relação ao envolvimento familiar na empresa;
- Discutir quais as maiores dificuldades no planejamento sucessório em uma empresa familiar.

### 3 METODOLOGIA

O objeto da pesquisa teve como objetivo apresentar de que forma se dá o planejamento sucessório em empresas familiares e discutir quais as influências que esse planejamento sobre a família e sobre os negócios, a fim de conhecer ainda quais as opções para o processo sucessório nesse tipo de empresa. Pretendeu-se proporcionar ainda, por meio dessa pesquisa, conhecimento científico que conforme Teixeira (2005 p. 84) “é aquele que está proporcionalmente direcionado, como os demais níveis, à forma de pensamento e de estratégia de conhecimento que o homem realiza frente aos fenômenos”. Esse conhecimento acontece na medida em que se investiga um problema, na busca pelo alcance dos objetivos.

O presente estudo consiste em uma revisão bibliográfica, caracterizada por ser uma pesquisa fundamentada a partir de obras publicadas anteriormente por outros pesquisadores.

Efetivou-se, como proposta de aprofundamento e delineamento do tema no domínio de conteúdos diversos, a análise de livros e artigos que pudessem corroborar uma pesquisa fidedigna clara sobre o processo de sucessão nas empresas familiares.

Para realização da pesquisa, foi explorada plataformas de dados dos bancos de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO); Plataforma do Google Acadêmico; livros em Ebook do acervo pessoal.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 EMPRESA FAMILIAR

O nascimento de uma empresa familiar surge a partir de um projeto, de expectativas, desafios e sonhos de vida de um grupo de pessoas. Tais aspirações podem surgir de inúmeros desejos e possibilidades originando-se de diferentes tipos de família.

Segundo Verstraete (2000) há uma grande dificuldade em definir uma empresa familiar, pois essas surgem de diferentes formações, fazendo com que os componentes dessa organização não encontrem um limiar para administrar os processos dentro de seu empreendimento. Com isso, Gonçalves (2000) alerta para a tomada de cautela ao avançar no estudo do tema, buscando sempre deixar claro o que se entende por empresa familiar.

Uma característica peculiar apresentada pelas organizações são seus surgimentos a partir do desejo de criar algo instigado por um empreendedor, transformando-o em um negócio. Ao passar dos anos, o fundador apresenta a vontade de passar o negócio a seus herdeiros (CREPALDI, DAVANTEL & PETRI, 2011). A partir da inspiração inicial, surge o empreendimento e seus desafios.

A empresa familiar pode ser compreendida, de acordo com Donnelley (1987), como um empreendimento, cujo responsável pela gestão tem ligação com a empresa a pelo menos duas gerações, denotando que os familiares possuem poder de influência na definição das metas seguidas pela organização, podendo mudar os interesses e objetivos da empresa.

Não obstante, Gonçalves (2000) conceitua empresa familiar como sendo um empreendimento econômico, possuindo características e objetivos, relações essas que coadunam com a funcionalidade de todos os outros ramos empresariais, ao apresentarem em seu escopo diretrizes e políticas de funcionamento. “Ainda aspectos como investimentos, análise de mercado, produtos ofertados, entre outros” (p. 10).

Para Leone (2005), existem três tipos ou vertentes de empresas familiares. A primeira diz respeito ao nível da propriedade, ou característica estrutural do

empreendimento. Na segunda tópica, atribui-se a modalidade gestão, ou seja, função dos membros da família responsáveis por gerir a empresa, esses têm por compromisso tomar iniciativa e decisões importantes para sobrevivência da organização. Na terceira vertente, tem-se a fase da sucessão estando diretamente ligadas as gerações que se tornaram responsáveis pela empresa.

Por conseguinte, Adachi (2006 p.30) compreende que a empresa familiar se caracteriza por ser uma organização na qual o poder de decisão está concentrado nas mãos de poucos familiares envolvidos no negócio, pois participam da gestão. O autor, “afirma que a família empresarial possui as seguintes características: organização; uma ou poucas famílias; concentração do poder; domínio da sociedade, e eventual participação no negócio da família”.

A empresa é considerada uma organização familiar quando compartilhar do convívio e experiência por aproximadamente duas gerações que culmina em interesses recíprocos (BERNHOEFT, 1989).

O vínculo familiares tem grande influência na manutenção de uma empresa

São necessárias algumas condições para isto, como: laços familiares; esposa e/ou filhos no conselho administrativo; valores institucionais da empresa próximos aos da família; ações praticadas por membros da família que afetem a empresa; parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência; a posição do parente na empresa influi na situação familiar; os membros da família precisam definir suas relações com a empresa para saber que caminho seguir (NISHITSUJI, 2009 p. 22).

A empresa familiar é administrada pela família, em que se tem pelo menos um membro atuante, responsável pela administração racional, sendo um conjunto de planos em orientação ao objetivo definido pelos gestores. (GONÇALVES, 2000)

Na perspectiva de Tompsitti (2006) a empresa familiar tem por definição uma relação de propriedade e gestão, aquela em que as demais pessoas da mesma família exercem a maior parte do controle administrativo, sendo esses proprietários da maior parte do empreendimento. Assim a gestão exercida tem como base a perfeita conexão entre os familiares responsáveis pela administração e execução do planejamento estratégico.

A empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce (m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade (TOMPSITTI, 2006 p. 04).

O papel da família toma inúmeras características dentro de uma empresa, com a representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. Com essa característica a organização possibilita a definição de aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

As famílias ocidentais contemporâneas sofreram mudanças significativas em suas características, passando pela valorização da autonomia individual e a igualdade de gênero, culminando diretamente nas organizações de caráter familiar (ILDING, 2000). No entanto, o foco de vários estudiosos da cultura das empresas familiares, permaneceram centrados no empreendedor como figura paterna, mesmo que ocorressem alterações nas famílias indicassem a perspectiva de incluírem o gênero na pauta dos estudos (GOFFEE, 1996).

Uma característica importante das empresas familiares apontada por Lodi (1998) é o fato das mesmas ganharem maior força de estudo no ambiente acadêmico. Devido a gama de empreendimentos encontrados em todo mundo, apresentando particularidade na gestão, a qual era liderada por familiares, ou um único membro.

Segundo Passos *et al.* (2006) no que diz respeito às empresas familiares, a característica predominante está a interação entre três esferas. A primeira composta pela família, a segunda pelo patrimônio e a terceira pela estrutura física do empreendimento. Para o autor, as investigações de como esses subsistemas funcionam e se relacionam é fundamental no caminho percorrido pelas famílias empresariais, e, por conseguinte no próprio planejamento sucessório.

Dentre as varias características da empresa familiar, Carlton (2003), descreve sobre o ciclo de vida, sendo essa definida em três principais fases: a primeira tem como figura o empreendedor, ou o fundador do empreendimento, aquele que governa a organização de acordo com suas crenças e valores, estando imbricados seus paradigmas. Outra característica do mesmo tem como viés o período de sucessão de liderança.

Nesta fase a empresa encontra-se geralmente com o controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal; outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma



autoridade significativa dentro da organização. Neste momento, seus principais desafios estão na capitalização da empresa, bem como, no equilíbrio do controle unitário somado a contribuições de acionistas importantes auxiliando na escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração (Carlton, 2003, p.4).

Na segunda fase, descreve sobre a atuação dos herdeiros ou sucessor na governança da sociedade, podendo ser os filhos, ou irmãos sócios. O grande desafio desta fase é buscar uma harmonia entre as lideranças, reforçando o espírito de equipe e clarificando sobre o papel familiar na empresa. Para exemplificar tal circunstancia, Vogt (2016) aponta como exemplo;

Em um segundo estágio, o de sociedade entre irmãos, a empresa geralmente se encontra com dois ou mais irmãos com o controle acionário. Assim sendo, o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos ocasionando como seus maiores desafios o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre sócios, definindo o papel dos sócios são-funcionários, retendo o capital e controlando a orientação das facções dos ramos na família (VOGT, 2016, p.15).

O grande desafio da fase descrita acima está na busca de facilitar um bom processo para a tomada de decisão sobre as carreiras e os cargos a serem ocupados dentro da organização. Isso implica na administração da meia idade, e, conseqüentemente na separação e classificação individualizada a geração mais nova.

Por último, mas não menos importante, a terceira fase começa com a inclusão de membros familiares de outras gerações, ou outro seguimento familiar na inter-relação entre os sistemas familiares, podendo ter a atuação de societário na participação no empreendimento. Para Carlton (2003), nesta fase há uma disputa pela divisão do capital, divisão dos lucros e os benefícios obtidos, estando todos inteirados sobre os dividendos e liquidez de cada acionista e sócio do negócio, caso tenha.

No último estágio desse subsistema de propriedade encontra-se o estágio do consórcio de primos que se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Nesse momento os principais desafios são a administração da complexidade da família e o grupo de acionistas, e a criação de um mercado de capital para a empresa familiar (Carlton, 2003, p.4).

Tendo em vista a análise feita das fases descritas acima, tem-se como norte da pesquisa o motivo pelo qual a grande maioria das empresas familiares não perpetuam durante muito tempo no mercado, pois, os desgastes obtidos com a busca pelo poder, tem como possibilidade sucumbir o espírito de vitória da equipe que deveria existir entre os colaboradores e os familiares participantes da gestão (ADACHI, 2006). Em pesquisa realizada, o autor afirma que apenas um terço das empresas com estrutura familiar tem sua sobrevivência prolongada até a segunda

fase de sucessão, tendo dessas, apenas 15% que atingem a terceira fase da transferência de mando e poder.

## 5 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O processo da sucessão do comando em uma empresa familiar necessita de planejamento e estudo, para que não haja divergência na transferência de reponsabilidade para o membro da família.

Na perspectiva de Casillas *et al* (2007), para obtenção de êxito no planejamento sucessório, é necessário especificar bem os objetivos e estruturar um plano de ação para ser alçado por quem assumir o poder de decisão da empresa, elaborando e seguindo um cronograma de atividades, visando os resultados a serem cumpridos e as metas estabelecidas, bem como os objetivos a se tornar claros.

Por outro lado, Ricca (1998), alerta para alguns cuidados necessários a serem tomados, como por exemplo, o foco central no objetivo do planejamento e não em colocações pessoais. Isso significa ser direto na resolução de problemas e distinguir os problemas pessoais dos profissionais.

Portanto, planejar a sucessão em empresas familiares é de extrema importância. Essa atividade deve ser contínua e apresentar constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, compreendido e evoluído conforme avanço da organização. Para Oliveira (1999), o executivo que herdará cobrar-se-á que o mesmo conheça o negócio da empresa familiar em total plenitude, incluindo os produtos e serviços e negócios que compõem o empreendimento, estudando suas vantagens competitivas e desafiando a tendência do mercado.

O processo sucessório acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura (NISHITSUJI, 2009 p. 2009 p. 8).

Assim, um bom planejamento de sucessão é isento de decisões levadas pela emoção, para que a passagem do comando seja encaminhada através da responsabilidade e potencial do herdeiro (CARLZON, 2003). Essa decisão deve ter em consideração um forte desejo de que o empreendimento tenha uma continuidade. Isso possibilita a passagem de comando não só para os herdeiros, mas para quem

tenha um grau de parentesco e que tenha competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não dá total autonomia na tomada de decisão.

O planejamento da sucessão deve seguir uma preparação necessária para que a harmonia da família seja assegurada, e assim tenha uma continuidade da empresa através das gerações (LANSBERG, 1988). Essas empresas devem ser avaliadas e pensadas constantemente, pensando em suas necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.

É importante ter em mente que a seu não é algo que se resolva de um dia para o outro, este processo leva tempo, sendo preparado ao longo dos anos de gestão do sucedido. Neste processo de sucessão fazem parte: o fundador, o sucedido, o sócio, a família, a empresa, sendo o sucessor, o integrante-chave para a ocorrência da sucessão (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

Para que o planejamento da sucessão ocorra de maneira positiva, Antonialli (1998) propõe um serie de ações para prever problemáticas e incluir todas as partes envolvidas no processo. O autor aponta para quesito, como o estilo de vida desenvolvido pelos herdeiros fora do empreendimento, fato que pode comprometer o período inicial de preparação do sucessor. Outro aspecto diz respeito ao preparo da família para discussões de problemas, incluído o fator sucessão, onde a transmissão de decisões tomadas para todos os membros da família.

Para Antonialli (1998), a preparação dos funcionários e a família para as modificações advindas do processo de sucessão, para que os mesmos conheçam o centro de poder, facilitando a administração das resistências, assim escolher o estagio ideal para sucessão dentro da empresa. Dentro dessa dinâmica, implica conhecer os funcionários com potencial para ter chances de crescimento na empresa, e também, envolver todas as partes, sucedido, sucessor, empresa e família, para que todos possam contribuir no processo.

Para os autores Passos et al. (2006), propõe que a sucessão ocorro em forma de espiral, ou seja, uma continuidade do empreendimento, não configurando um momento ideal para que tudo possa acontecer, sem que haja uma ordem preestabelecida; tampouco tem um termino. Dentro desse modelo espiral, é incorporado momentos distintos, com diversos processos, com a utilização de diferentes ferramentas para que englobe as três esferas primordiais: família, patrimônio e empresa.

No entendimento de Passos et al. (2006), quando é iniciado um planejamento de sucessão, bem como da continuidade da empresa familiar, deve-se fazer um diagnóstico societário. Esse diagnóstico é realizado nas esferas familiar, patrimonial e empresarial, com isso, os familiares obtêm mais conhecimento e visão da sua história e, conseqüentemente, vislumbrando sua situação da empresa e também do seu futuro.

Após efetivado o diagnóstico societário, os familiares terão que discutir o acordo e também o futuro da empresa. Deve-se falar sobre o acordo societário, para que os direitos e os deveres sejam regulados, culminando em maior comprometimento dos membros da família (PASSOS et al. 2006). O acordo societário inclusive deverá ser revisto periodicamente e construído através da participação e consenso de todos os familiares, pois está ligado tanto à família quanto à empresa, e principalmente ao patrimônio. Além disso, o código de ética passa a ser importante para o acordo societário, pois é nele que encontra os princípios que envolvem a empresa familiar.

Para que o processo sucessório ocorra, é importante que se construa uma liderança patrimonial, sendo necessário possuir a aceitação de todos os sócios familiares, cabendo que em determinado momento não se pode expor relações que estejam estabelecendo com o mercado. Cabendo, expor para as outras esferas da família os riscos envolvidos nas transações. Nesse sentido, a espiral da sucessão e continuidade forma fóruns específicos para as estruturas de governança: conselho de família, societário e administração. A empresa familiar deve buscar renovação e revigoração das estratégias através do planejamento estratégico adequado à empresa (PASSOS et al. 2006)

Portanto, o planejamento da sucessão deverá representar o momento decisivo para a empresa familiar, tendo em vista que a sua sobrevivência dependerá em grande parte do êxito da passagem de poder de uma geração para outra e das qualidades administrativas do sucessor.

## **5.1 SUCESSÃO FAMILIAR**

O momento da sucessão representa um marco para empresas familiares, pois é a partir desse ato que se supõe a continuidade de um legado, representando também uma das tarefas mais difíceis do mundo dos negócios.

Mediante tais aspectos, Araújo (2007); Ward (2003), trás uma peculiar observação ao pontuar que popularmente, considera-se que a primeira geração é a responsável por construir um negócio, a segunda tem a competência de ordenar e colher os frutos dos resultados e a terceira acaba com o que restou do empreendimento ou começa tudo novamente.

Segundo Ferrari (2014) a sucessão pode ser caracterizada como um ritual de passagem ou transferência de poder entre gerações, para os que estão atuando e virão a dar continuidade a esse ritual que ocorre de modo gradativo e planejado, buscando preparar o sucessor para assumir a responsabilidade. Quando surge o momento de troca de comando, a empresa entra em um processo de transição de gestão. Esse período pode ser ou não mediado por problemáticas para os envolvidos, isso dependerá da forma como é compreendido o processo de mudanças e como será absorvido pelos membros da equipe.

Durante o processo de sucessão, é necessário observar as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. Tendo a presença do fundador importância máxima, e também a participação de todos os membros da família para acompanhar todo o processo. Para tanto, é preciso que o clima esteja propício, para pontuar os conflitos existentes e manejar os que possam surgir durante o processo (FERRARI, 2014).

Não obstante, Nilshitsuji (2009) preconiza que, para a consolidação do processo de sucessão existem várias situações que devem ser estudadas e analisadas. A primeira citada pelo autor diz respeito ao poder exercido pelo fundador, pois com tal posto é detentor de posição majoritária da empresa, e assim, por critérios afetivos apresenta-se como detentor da verdade ou da melhor ideia. Por conseguinte, as pessoas que o cercam têm sua confiança, mesmo não tendo capacidade para se manterem no cargo.

Em um segundo plano, Nilshitsuji (2009), aponta para os conflitos que podem surgir em decorrência das disputas pelo poder impetradas por irmãos ou parentes, fato que pode prejudicar o cenário familiar da organização. Porém, o autor salienta que em muitas famílias não há uma rivalidade negativa entre irmãos.

Por fim, a terceira questão refere-se ao campo de atuação dos herdeiros (filhos), pois nessa perspectiva há uma tendência natural a pressionar os filhos para que escolham a carreira profissional dos pais, mais precisamente que o primeiro parta do ponto inicial em que o outro parou (NILSHITSUJI, 2009).

Em muitos casos, observa-se que, o conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, enquanto que em muitos outros, essa transição pode se dar de maneira harmoniosa. Diante de tantas variáveis, é necessário que o sucedido também adote uma postura mais acolhedora, reconhecendo o momento certo em que precisa se afastar e delegar as funções a outro membro da família, pois o processo de sucessão só ocorre no momento em que o fundador passa o comando para a geração que irá assumir o empreendimento, sem, abandona-la de forma abrupta.

Drucker (2002) *apud* Rodrigues; Resende; Pilatti (2006) destaca os três pontos fundamentais articulados pelo autor ao falar sobre a continuidade das empresas familiares.

1. Os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro colaborador e atuem com dedicação. Se o quadro de funcionários inclui um filho ou sobrinho medíocre ou improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa; 2. Independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar; 3. Com a única exceção das empresas familiares muito pequenas, o restante necessita, cada vez mais, de profissionais sem vínculo de sangue nos cargos essenciais (DURCKER, 2002 *apud* RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004 p. 02).

Para que a sucessão possa ocorrer de maneira tranquila, é necessário é necessário evitar conseqüentemente o despreparo do sucessor, precavendo-se do risco de deixar a empresa instável, ficando tanto a empresa quanto a família vulnerável a qualquer risco (BATISTA et al, 2015). Para o autor, a sucessão deve seguir um parâmetro de planejamento eficiente, para que a continuidade da empresa não possa correr riscos.

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma a responsabilidade. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Neste tipo de sucessão, o controle da empresa passa para as mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido (LEONE, 2005).

Na perspectiva de Duarte e Oliveira (2010), é aconselhável que a sucessão aconteça enquanto o fundador ainda estiver vivo, visando à preparação e também para discutir sobre a do novo sucessor que irá assumir a empresa e aceitação de novos sócios para o empreendimento. Desse modo, os laços sanguíneos não serão motivos de interferência nas obrigações da empresa e tão pouca atrapalhará o relacionamento da família.

Segundo Leone (1992), a sucessão é uma transferência de poder e de capital para a geração dirigente do empreendimento e a que virá a dirigir, podendo ocorrer de duas maneiras: gradativa e planejada, ocorrendo de maneira bem estruturada e organizada, partindo de um planejamento até a conclusão final. Também pode ocorrer em virtude de eventos inesperados ou repentinos de mudança de direção, quando envolve acidente ou morte, ou o acometimento de doença, afastando o dirigente do cargo. No entanto, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. Os herdeiros têm como tarefa principal construir a legitimidade perante os empregados e a família.

Assim, o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza. Deve haver equilíbrio entre as partes, para que não haja um sucessor operacional de mais ou de menos, ou estratégico de mais ou de menos, o que faz do sucessor um profissional eficiente, eficaz e efetivo. Os objetivos correspondem aos alvos ou situações de maior interesse que os executivos pretendem alcançar. Podem ser decompostos em metas intermediárias, que facilitem o desenvolvimento e a implementação do processo sucessório. (OLIVEIRA, 1999).

Para tanto, segundo Floriani (2000) a sucessão pode ser efetivada de duas maneiras: o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha competência e esteja preparado para gerir a empresa, tomando as decisões necessárias para o desenvolvimento do negócio. Os sócios fazem parte do conselho em que é discutida a gestão, sem interferirem nas decisões.

## 6 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

São inúmeras as vantagens de uma empresa que aproveita os êxitos obtidos pela organização familiar de sua estrutura básica. Haja vista que o comportamento egóico de um empreendimento familiar se assemelha a qualquer outro constante em outras formas de relação humana que tenham um foco na companhia. No entanto, quando a família harmoniza tal comportamento aos interesses a longo prazo da

organização, tem-se um estado de raro consenso na convivência do membro da companhia, mesmo que esses estejam concorrendo entre si (DONNELLEY, 1987).

Para as empresas familiares nada é tão simples. Por mais harmonioso que seja um grupo familiar, sempre acontecerá divergências, necessidades e concessões a fazer. Mas a solidez que uma família é capaz de trazer é indispensável. Dessa mesma forma as vantagens e desvantagens podem ser analisadas na estrutura do negócio que carrega o peso do sobrenome (MUNDO CARREIRA, 2014).

Segundo Rae (1995), um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares é o processo de sucessão, sabendo que, a cada novo ciclo da geração, é necessário encontrar membros interessados em tocar o negócio. Para ele, a perspectiva do negócio e o ponto de equilíbrio encontrado entre as vantagens e desvantagens se organizam. E, é no processo de sucessão que ocorre os conflitos entre profissionais atuantes e os próprios membros de família. Sendo uma das maiores dificuldades percebida referente a resistência do sucedido transferir plenos poderes ao sucessor que irá assumir com plenos poderes.

Para que o processo dentro da organização torne-se bem definido, é preciso que fique claro todas as distinções referentes às regras da empresa e a relação familiar contida no processo, definindo o que é do âmbito familiar e empresarial. (ANTONIALLI, 1998). Para o autor, aglutinação dos problemas da sucessão deve ser prioridade, com atitude e propostas que contribuam para evitar conflitos e a falência da empresa.

As vantagens de uma empresa familiar não devem ser desprezadas, quando essa desenvolve uma interação entre seus membros, tal harmonia possibilita o alcance de resultados traçados anteriormente.

Para Dornelles (1976) o legado de uma empresa familiar pode ser exercido por uma benéfica relação de harmonia construída ao longo da gestão, representando um impacto direto e evidente nas operações do empreendimento.

Segundo Dornelles (1976), a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade, como também representar um impacto direto e evidente nas operações da companhia. Um exemplo dessa dinâmica está caracterizado quando em muitos casos de indústrias que passam por um período de dificuldade, a reputação da família proprietária torna-se um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos da localidade. Por mais que existam incertezas dos negócios, os bancos dão crédito a experiência anterior realizada com a família.



Outro ponto importante ligados a empresas familiares, refere-se sobre o estabelecimento da confiança necessária na condução de negócio. Sendo que, diversas empresas se ligam por laços familiares, que em muitos casos são importantes para o crescimento do empreendimento, onde os conjuntos operam através dos lucros substanciais e as relações de concorrência são extremamente informais.

Na perspectiva de Dorneles (1976), em muitos casos a relação entre os parentescos podem ser mais benéficas para o crescimento organizacional. Setores comerciais em que as relações se perpetuam de maneira informal as empresas dão maior importância para seu funcionamento, adotando a identificação familiar como atividade de marketing positivo. Assim, os valores das relações familiares se estendem além do papel desempenhado nos negócios. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa. Para uma firma pequena, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam sem igual na praça.

Existem muitas vantagens na administração de uma empresa familiar, dentre as quais, Logenecker (1977), pontua sobre a necessidade de preservar o clima de trabalho, onde a organização pode demonstrar níveis elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos que compõem sua estrutura. E também, podendo ter um foco a longo prazo, tendo uma visão futura com mais facilidade que os gerentes de outras corporações com identidade não familiar. Por fim, mantem-se a qualidade das relações e a tradição de oferecer mais qualidade e segurança ao consumidor.

Segundo Leone (2005) a visão da vantagem da sucessão familiar nas empresas, pode ser indicada por muitas organizações a partir de uma visão de que, o empreendimento terá uma continuidade de comando, não perdendo a essência originária, tendo o sucesso, sendo esse membro da família, conhecimento aprofundado sobre a empresa.

Para o autor Oliveira (1999) as vantagens encontradas neste empreendimento destacam pelo interesse em torno de um patrimônio comum, gerando assim um sentimento comum, tendo na sucessão herdeiros competentes e qualificados que poderão dar continuidade aos negócios. Outro fator refere-se a motivação gerada em ter o próprio empreendimento. Desse modo, o conhecimento profundo da empresa a

fim de suportar as dificuldades. Credibilidade e confiança com seus clientes faz com que as pessoas se sintam em casa.

Continuando na linha de raciocínio do autor, uma família bem situada não somente fornece apoio financeiro como também recorre a outros membros da família para ajudar a empresa a resolver um grave problema. Muita crítica se faz a administradores de famílias proprietárias que herdaram cargos de maior importância com pouco ou nenhum esforço de sua parte. Pouco se reconhece, entretanto, o esforço do administrador de família proprietária que assume a direção de uma organização por demais confusa ou quase irreversível, incapaz de atrair o interesse de um estranho que seja competente (ROSA, 2014 p. 31).

Por fim, os autores compreendem que, quando as empresas que estão coesas em relação ao que querem para seu futuro, sobre seus valores e sobre sua missão, estão mais preparadas para o sucesso da continuidade. Entende-se que essas empresas com controle familiar e sólidas na gestão, poderão ter grande influência na gestão das futuras gerações que irão aparecer. O importante é lidar com as diferenças, conhecer, e compreender suas necessidades.

## 6.1 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Em uma empresa familiar há quase sempre autonomia e poder soberano dentro do empreendimento, pois é ela, em grande maioria proprietária e administradora, sendo responsável por alcançar seus próprios objetivos. Segundo Dornnelley (1976), o equilíbrio entre o interesse da família e da companhia é em geral de cunho psicológico, originando-se do próprio senso das pessoas da família para com o negócio.

O fato de a maioria das empresas familiares ter estabelecido complexas restrições institucionais relativamente às prerrogativas da família, apoiadas na maior parte dos casos por rígidas tradições familiares, não invalida essa afirmação, pois em cada um desses casos as restrições precisaram ser inicialmente postas em prática pelos próprios membros da família (DORNNELLEY, 1976 p. 10).

Segundo o mesmo autor, em organizações de menor êxito, a imunidade a restrições institucionais permite que importantes necessidades da companhia sejam prejudicadas por interesses da família. Tal situação pode conduzir a um ou mais dos problemas amplamente conhecidos das firmas familiares, entre os quais falta de capital, sigilo financeiro mal dirigido, diretrizes ingênuas, falta de engajamento profissional.

Esses abusos, além disso, são naturais, notadamente numa família que não soube criar conscientemente um senso de responsabilidade com respeito à companhia. Ao contrário do sistema de avaliação das companhias, que, pelo menos teoricamente, determina a autoridade, responsabilidade, situação e benefícios financeiros de uma pessoa com base em sua competência, demonstrada na consecução das metas da firma, as normas familiares em geral acentuam a obrigação de satisfazer às necessidades da família. Na confusão de conveniências resultante, as necessidades da companhia podem perder para as obrigações familiares (DONNELLEY, 1987).

Problemas geralmente são encontrados em famílias que não souberam construir conscientemente um senso de responsabilidade de respeito à companhia. Contrariamente ao sistema padrão de avaliação das companhias, proposto pelo menos teoricamente, determinam um nível de autoridade e responsabilidade e benefícios obtidos pela mão de obra em virtude da competência em buscar os resultados. Em geral o que ocorre, é que as normas familiares em geral acentuam a obrigação de satisfazer às necessidades da família o que gera constantemente um rombo de caixa.

Em meio à controvérsia entre as diversas necessidades da empresa versus a família, o que pode ocorrer é a companhia perder essa queda de braço para as obrigações familiares. Isso pode ocorrer em companhias em que a empresa familiar é considerada a fonte de renda principal da família (RAIMUNDINI, 2006). Nessas circunstâncias, o excesso de sigilo com as questões financeiras pode impedir que se desenvolvesse controles adequados para os gastos, permitindo que métodos e políticas inadequadas não sejam identificados e solucionados. Dornelles. Diante de tal situação, surge um problema de extrema importância; a incapacidade de ter disciplina com os lucros da companhia.

Como acontecem com as companhias de capital fechado, as empresas familiares podem tender a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias exageradas da fábrica e dos equipamentos, atividades cívicas, edificação de um império e relações com o pessoal além dos limites de contribuição desses fatores para a rentabilidade em longo prazo da companhia.

Para Donnelley (1987), em muitas empresas familiares é costume o herdeiro ser igualado ao modelo previamente estabelecido pelos fundadores. Tal atitude faz com que ocorra uma inibição de inovação dentro do empreendimento, pois como nada

pode fazer para mudar essas práticas antigas, a empresa fica parada no tempo, não consegue acompanhar as mudanças que por sinal são muito rápidas, ou seja, o filho não consegue adaptar a empresa familiar às novas condições do mercado. Cabe ressaltar que os problemas apresentados pelo autor não existem em todas as empresas familiares.

Outro fator que pode ser desvantajoso em empresas familiares, diz respeito a divisão de herança, essa por sua vez por ser objeto de disputas acirradas entre os membros, causando desacordos. Quando tal evento ocorre em uma empresa familiar pode prejudicar a visão originária da construção do empreendimento (OLIVEIRA, 2006). Outro problema encontrado seja por motivos de tradição ou de identificação com a companhia, ou simplesmente por causa dos seus interesses como proprietários, cada membro da família considerar-se porta-voz da empresa, com direito a traçar comandos iguais às dos demais parentes.

Fica evidente no raciocínio do autor citado acima que, quando tal situação não é resolvida, os cargos ou funções nunca são levados a sério, ficando as diretrizes do empreendimento estabelecidas pelos primeiros gestores, com total descredibilidade e desarmonia com interesses individuais.

Segundo Oliveira (2006), as recorrentes desavenças entre as empresas familiares podem causar um desgaste, perda de foco e stress, conseqüentemente acabam deixando o empreendimento em segundo plano. Um exemplo claro de tal atitude, pode ser visto no favorecimento de colaboradores contratados apenas por ser da família ou ter vínculo próximo, sem que tenha nenhum talento para ocupar a vaga.

As empresas familiares que mantem o foco integral nos herdeiros com os únicos a gerir o empreendimento, correm o risco de investir em um profissional despreparado para assumir o negócio, faltando vocação. Tal atitude pode levar em longo prazo a uma falência gradativa do mesmo. Essas questões tornam difíceis as presenças de empresas familiares de terceira geração (RAIMUNDINI, 2006).

Raimundini (2006) destaca um fator considerado negativo em uma empresa familiar, quando comparadas a outros empreendimentos societários. O forte envolvimento familiar: a família está presente no cotidiano da empresa e a empresa no cotidiano da família, tornando-se vulnerável a conflitos tanto a família, como a empresa, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa.

Conforme Oliveira (2006) outros fatores que podem influenciar dizem respeito ao montante da propriedade, assim, quando a empresa tem como detentor do capital total o fundador. Quando a empresa vai ser transferida, pode ocorrer a distinção entre os propósitos, sendo comum encontrar sucessores e os herdeiros, ou seja, aqueles que desejam continuar o negócio e aqueles que desejam a herança.

No entanto, os fatores já mencionados acima, dependem muito da habilidade do fundador no momento da transmissão aos seus sucessores, os bens, em conjunto com o legado ideológico que direcionou a empresa desde a sua criação, até o momento da transmissão da administração e da propriedade (CAMARGO, 2005).

Para Donnelley (1987), outro problema observado em empresas familiares (mas também comum entre as companhias com os poucos proprietários de maneira geral) é uma falta de disciplina relativamente aos lucros. Como acontece com as companhias de capital fechado, as empresas familiares podem tender a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias exageradas da fábrica e dos equipamentos, atividades cívicas, “edificação de um império” e relações com o pessoal além dos limites de contribuição desses fatores para a rentabilidade a longo prazo da companhia. Essa ênfase pode gerar problemas no setor de controle de custos e outros procedimentos contábeis pouco rígidos ou a relutância da direção em tomar as medidas corretivas necessárias quando a contabilidade da empresa mostra que suas atividades preferidas estão fora de propósito.

Segundo Donnelley (1987), um problema menos sutil enfrentado pelas empresas familiares é o do nepotismo, que segundo a definição dada por um dicionário é “a promoção de parentes não por merecimento, mas devido aos laços de família”. Tanto já se escreveu somente sobre esse assunto que há sempre o perigo de se acentuar demais sua importância quando se fala de empresas familiares. Seguindo o mesmo autor, nas firmas em que é praticado, o nepotismo tem origem na imposição, por parte da família, de suas próprias conveniências e critérios de participação, independentemente de questões de competência. Quando isso acontece, ficam restritas as oportunidades que podem ser oferecidas a bons administradores que não pertencem à família. A companhia, é claro, fica assim em posição desvantajosa em relação aos seus concorrentes, que podem procurar seus funcionários num mercado muito maior.

Ao mesmo tempo, o nepotismo enfraquece os administradores que a firma tem no momento, obrigando-os a carregar nas costas o peso morto dos incompetentes e

a assumir a responsabilidade pelas tarefas não executadas. Mais grave ainda é o fato de que o nepotismo pode conduzir a um sistema administrativo com ênfase na política entre os membros da família e não na precisão. Quando isso acontece, a orientação para as tarefas a serem executadas, essencial em qualquer firma, é bastante prejudicada, pondo assim em risco as perspectivas de sobrevivência, a longo prazo, da companhia (Donnelley, 1987).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é diferenciada das demais, em sua forma de administração, sua gestão é particular de empresa, para empresa, assim aquele que administra, sofre influências da família, da forma de gestão, e da propriedade em si. Outro fator peculiar das empresas familiares é a forma geralmente apresentada na dificuldade em gerir a longo prazo, esse tipo de organização apresenta aspectos de informalidade e visão para o curto prazo.

A sucessão familiar deve ser apresentada como um processo, planejado, de aprendizado. Havendo a intenção de sucessão na empresa, começar a apresentar as competências do sucessor, o que ocorrerá a partir da intervenção, e orientar para que a empresa se prepare para as demais gerações futuras.

É possível destacar o proprietário-gestor, o filho na sucessão familiar, a profissionalização e as divergências, encontradas normalmente quando duas pessoas distintas opinam sobre um determinado assunto. Evidente que os passos citados nesse trabalho auxiliam a otimização de uma sucessão de sucesso.

A partir de uma análise é possível identificar a visão da organização, o caminho por onde a empresa pode atuar, assim como seus respectivos interesses, dessa forma é necessário julgar os desvios, analisá-los com a finalidade de maximizar os resultados.

Para o efetivo momento da sucessão, sugestões podem parecer genéricas, uma vez que é considerado um processo complexo e peculiar entre as empresas, contudo, de uma maneira geral o processo da sucessão deve ser bem estruturado, ponderado e lembrado que o momento da sucessão tem seu tempo certo.

## REFERÊNCIAS

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

ANTONIALLI, L.M. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 3.São Paulo. Resumo dos Trabalhos... São Paulo: FEA/USP, 1998.

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

BATISTA, J. D. et al. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

BERNHOEFT, Renata. **Sucessão tridimensional**. HSM Management, Update nº. 35, Agosto 1986.

CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó–SC. **Pós-Graduação em Administração. Universidade regional de Blumeau**, 2005.

CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. **Revista Eletrônica de Administração. Facef**. Vol. 02. Edição 02. Janeiro – Junho, 2003. Disponível em: Acesso em: 15 de out 2018.

CARLZON, J. Refletindo sobre sucessão. Sala virtual de empresa familiar. São Paulo. 2003. Disponível em: <http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em 05 de set. 2018.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. **São Paulo: Thomson**, 2007.

COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. Sucessão empresarial: a preparação do sucessor para o processo sucessório nas empresas familiares de monte carmeló–MG. **Revista GeTeC**, v. 6, n. 11, 2017.

CREPALDI, J; DAVANTEL, L.C. & PETRI, A.S. Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão área: administração. In: VII ENPPEX, **II Seminário 28 dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas no Fecilcam pela Universidade e Gestão Pública: Perspectivas e Possibilidades**. Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Paraná. 2011.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *Rae*, v. 42, n. 4, p. 161 - 198, 1987.



DUARTE, F. OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. *Rege*, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.

FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. Empresa familiar: O Desafio da Sucessão. 2015. Disponível em < <http://177.107.89.34:8080/jspui/handle/123456789/233>>. Acesso em 01 de set. 2018.

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, I**, 2000..

HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves et al. Desenho da Estrutura Organizacional de uma Empresa Familiar do ramo Alimentício. **Revista Uniabeu**, v. 8, n. 18, p. 161-177, 2015.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. *Estudos Avançados em Administração*, João Pessoa, v. 2, nº. 1, junho, 1994

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MUNDO CARREIRA. (2014). **Entenda as vantagens e as desvantagens das empresas familiares do Brasil**. Disponível em: Acessado em: 20 de fevereiro de 2016.

NISHITSUJI, Denny Amari. O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresas Familiares: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. **São Paulo: Atlas**, 1999.

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

OLIVEIRA, Marilisa do Rocio. **O impacto dos estilos de decisões sobre as estratégias de inovação tecnológica nas pequenas e médias empresas**. Dissertação de **Mestrado em Administração**. Curitiba: UFPR. 2002.

PASSOS, Édio, et al. **Família, família, negócios a parte**: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Gente, 2006.

RAE, Revista de Administração de Empresas. Revista Eletrônica, vol. 35, n. 6, nov-dez. 1995. Disponível em: . Acesso em 20 de março de 2016.

RAIMUNDINI, SIMONE LETICIA. Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar. **IV EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, 2005.**

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo. Editora CL-A Cultural: 1998.

RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Luis Maurício; PILATTI, Luiz Alberto. O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade. **Management**, p. 83, 2003.

ROSA, LAURA RIBEIRO. **Desafios da gestão em uma empresa familiar/ Laura Ribeiro Rosa.** Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2014.

TEIXEIRA, Elizabeth. As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. In: **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 2005.

TOMPSITTI, C. C.; FREIRE, F. S; LALUCCI, E. M. S.; SHIOTA, C. M. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes.** Araçatuba, 25 p. Trabalho de conclusão da disciplina de Intervenções em Organizações – Curso de Psicologia, Universidade Paulista. 2006.

VERSTRAETE, Thierry. Histoire d'entreprendre. **Les réalités de,** 2000.

VOGT, Mara et al. Análise do planejamento e controle do capital de Giro de um supermercado do oeste catarinense. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 10, n. 2, p. 96-102, 2016.

WARD, John L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, v. 6, n. 41, p. 114-121, 2003.