

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉIA MARQUES RODRIGUES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA MICRO EMPRESA *CONSTRU MAIS-*  
SIDROLÂNDIA, MS.**

**MARACAJU – MS**

**2015**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉIA MARQUES RODRIGUES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA MICRO EMPRESA *CONSTRU MAIS*,  
SIDROLÂNDIA, MS**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, como parte das exigências para obtenção do grau de bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Wilson Corrêa da Silva.

**MARACAJU – MS**

**2015**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

REITOR

Prof. Dr. Fabio Edir dos Santos Costa

PRÓ-REITOR DE ENSINO

João Mianutti

COORDENADOR DE CURSO

Prof. Alex Sandro Richter Won Mulhen

ORIENTADOR

Prof. Wilson Correa da Silva

A monografia intitulada “**A IMPORTANCIA DO PLANEAMENTO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR. UM ESTUDO DE CASO NA MICRO EMPRESA CONSTRU MAIS, SIDROLÂNDIA/MS**”, apresentada por Andréia Marques Rodrigues, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da UEMS Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade de Maracaju, foi aprovada.

Maracaju MS, 10 de novembro de 2015.

Banca Examinadora

---

Orientador: Prof. Wilson Correa da Silva

---

Prof. Dr. Airton Pinto de Moura

---

Prof. MSc. Alex Sandro Richter Von Mühlen

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ser refúgio e fortaleza quando a batalha parece invencível.

Mulher guerreira, com fé inabalável, à minha querida MÃE, meus singelos agradecimentos. A qual é o motivo pelo qual procuro melhorar a cada dia, e a quem devo todas as minhas conquistas. Obrigada pelo carinho, cuidado e zelo que tão fraternalmente me encheram de força. Que DEUS possa retribuir tamanha doação.

Ao meu pai e minhas irmãs pelo apoio, incentivo e amor incondicional.

A esta universidade, da qual tanto me orgulho de fazer parte, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela da qual hoje vislumbro um horizonte superior.

Ao meu orientador Professor Wilson, por quem tenho grande admiração. Obrigada pelo suporte, pelas correções, incentivos e principalmente pela enorme paciência que teve comigo.

Aos queridos amigos, familiares e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, sempre torceram e acreditaram na minha caminhada.

## RESUMO

É notório que as médias e pequenas empresas são responsáveis por boa parcela do desenvolvimento econômico do país. Uma grande parte destas são tipificadas como sendo empresas familiares. Desta forma, atualmente é crescente o interesse por esse tipo de empreendimento e sua sobrevivência, devido ao reconhecimento da importância que detém. Neste trabalho, objetivou-se apresentar a importância de um planejamento de sucessão adequado às necessidades de uma empresa familiar de pequeno porte como essencial para sua continuidade. Baseando-se em uma revisão de literatura sobre o assunto e uma pesquisa utilizando o método de estudo de caso. Tomou-se como objeto de pesquisa uma empresa familiar de pequeno porte, atualmente no segmento varejista de materiais para construção e fabricação de artefatos de concreto, localizada no município de Sidrolândia/MS. Como instrumento para coleta de dados foram utilizados dois questionários de opinião com perguntas fechadas, aplicados, um à gestora da empresa e o outro, aos cinco colaboradores da organização. Os resultados revelaram que a empresa não possui um plano de sucessão estruturado, e a maioria não percebe nenhum líder sendo formado. Mesmo com um baixo nível de escolaridade e sem terem entendimento a respeito como funciona um plano de sucessão, os colaboradores consideram este, de grande importância para a continuidade da empresa. E que a falta da preparação de um sucessor pode sim, causar instabilidade no emprego. Conclui-se nesse estudo, que a falta de profissionalização e a dificuldade de adaptar-se as rápidas transformações do mercado podem comprometer a continuidade da micro empresa familiar brasileira.

**Palavras-chave:** empresa familiar, planejamento da sucessão, preparação do sucessor, profissionalização.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	7
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	7
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA</b> .....	9
1.1 PROBLEMA .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 HIPÓTESE .....	9
1.4 OBJETIVOS.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	11
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	11
2.1.1 Pontos fortes e fracos das empresas familiares .....	12
2.1.2 Conflitos nas empresas familiares .....	13
2.2 MICROEMPRESAS FAMILIARES .....	13
2.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR .....	14
2.3.1 A importância do planejamento do processo de sucessão de uma micro empresa familiar.....	15
2.4 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR .....	21
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	23
3.1 CENÁRIO E PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA .....	23
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	27
4.1 GESTOR DA EMPRESA .....	27
4.2 COLABORADORES.....	28
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>APÊNDICE</b> .....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontos fortes e fracos das empresas familiares, segundo administradores familiares e administradores familiares .....	12
Tabela 2: Empresas brasileiras que atravessaram gerações.....	16
Tabela 3: Divergências existentes entre a velha e a nova geração .....	20
Tabela 4: vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional .....	22

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fachada da Loja construída mais .....	24
Figura 2: Visão interna da loja.....	25
Figura 3: Fabricação de manilhas e pilhetas .....	25
Figura 4: Fabricação de postes de concreto .....	25
Figura 5- Gênero .....	28
Figura 6- Idade .....	29
Figura 7- Estado civil .....	29
Figura 8- Escolaridade .....	30
Figura 9- Tempo de atuação .....	30
Figura 10- Experiência externa .....	31
Figura 11- O que é o processo sucessório.....	32
Figura 12- Entendimento de um plano de sucessão .....	32
Figura 13- Conhecimento da importância de um plano de sucessão.....	33
Figura 14- Instabilidade no emprego.....	34
Figura 15- Visão do planejamento sucessório.....	35
Figura 16- Formação de líderes .....	35
Figura 17- Importância da profissionalização .....	36
Figura 18- Características do sucessor.....	37

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares detém papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político do país. Dados recentes do **IBGE** citados por Caetano (2014) relatam que atualmente 90% das empresas no Brasil são administradas por organizações familiares. Desde pequenos estabelecimentos a organizações multinacionais como a Wal-Mart, Cargill, Banco Itaú, Gerdau, entre outras são administradas por grupos familiares. Também são exemplos de administração familiar as empresas brasileiras como a rede de farmácias Pague Menos, Lojas Magazine Luiza, Lojas Colombo e o Boticário. São empresas que inovam e transformam a dinâmica econômica do país.

O viés que norteou a presente pesquisa foi o elevado número de mortalidade dessas empresas, que de acordo com Prado (2011) dados recentes do Sebrae relatam que de cada 100 empresas familiares brasileiras somente 30% chegam à segunda geração e 5% à terceira. O processo de sucessão entendida como a passagem da administração do negócio do fundador para seus herdeiros e assim sucessivamente nas gerações seguintes se mostra um fator problema que, se não bem planejado, compromete a continuidade da empresa levando o empreendimento a uma administração equivocada e podendo até sucumbir por isso.

Percebem-se diversos obstáculos enfrentados pelo empreendedor no processo de sucessão familiar de seus negócios. Fatos que desencadeiam esse tipo de fracasso muitas vezes pode ser uma sucessão não planejada ou realizada de maneira informal. Casos como o estudo realizado por Silva e Michel (2012) em uma microempresa de pré-moldados, onde a sucessão foi realizada sem planejamento, resultaram em falta de disciplina com gastos da empresa, pela dificuldade de se separar as finanças pessoais das finanças do negócio. A ineficiência administrativa, conflitos nas relações familiares, falta de preparação dos sucessores e até mesmo uma eventual falência são alguns exemplos de consequências da ausência de um processo de sucessão bem estruturado.

# **1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA**

## **1.1 PROBLEMA**

As dificuldades e entraves enfrentados pelo empreendedor, relacionados ao processo de sucessão familiar de seus negócios, e a falta de preparação dos sucessores, quando não planejada, gera ineficiência administrativa, conflitos nas relações familiares e até mesmo uma eventual falência. Estas são consequências da ausência do planejamento de um processo sucessório bem estruturado?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Atendo-se ao elevado índice de mortalidade de empresas familiares no Brasil, um dos maiores medos dos empresários é a turbulência gerada no momento da sucessão. Esse processo pode determinar a estabilidade, expansão ou declínio do empreendimento, por envolver delicados e intrincados processos psicodinâmicos entre pai-proprietário e filho-sucessor.

## **1.3 HIPÓTESE**

A estruturação de um plano de sucessão, através de um planejamento adequado às suas necessidades pode aumentar as opções e capacidade de respostas diante da mudança pode ser fundamental para a continuidade de uma micro empresa familiar.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar a importância da elaboração de um plano de sucessão de uma microempresa familiar no município de Sidrolândia, MS.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as dificuldades com as quais se defrontam os fundadores no processo de transmissão do poder para suas descendências.
- Levantar um conjunto de ações preventivas já elaboradas por profissionais da área, que conscientizem sobre a necessidade de um planejamento no processo sucessório da empresa.
- Identificar ferramentas para auxiliar na elaboração de estratégias de treinamento e desenvolvimento dos envolvidos, de maneira a atenuar os conflitos que emergem nesta fase importante do ciclo de vida da empresa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido descoberto por Portugal. Séculos mais tarde, foram surgindo empreendimentos familiares resultantes de vários movimentos migratórios, tais como o italiano, o japonês e o alemão, consolidando várias empresas de sucesso (CAMARGO, 2005). Para Freitas (2008), a história da economia brasileira foi escrita em boa parte por empresas familiares. Basta citarmos nomes como Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Randon, entre outros, para nos darmos conta de que esse tipo de empreendimento realmente recebe destaque.

Portanto, a primeira dificuldade que o pesquisador enfrenta ao decidir-se por esta temática refere-se ao conceito de empresa familiar. Segundo Davel e Colbari (2000), mais de 34 definições diferentes podem ser encontradas na literatura, portanto a mais aceita foi proposta por Robert G. Donnelley, em 1964, que considera a empresa como familiar quando por pelo menos duas gerações ela esteja identificada a uma família e esse vínculo influencia as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família. Já Caetano (2014) a define como aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e com o tempo a compôs com membros da família a fim de que na sua ausência a família assumisse o comando. A valorização da confiança mútua, os vínculos afetivos muito fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa, a valorização da antiguidade como característica que supera a competência, a exigência de dedicação (“vestir a camisa” da empresa), a postura de austeridade na forma de vestir e no controle dos gastos, a expectativa de alta fidelidade e a dificuldade em separar emocional e racional, podem ser abordadas como características básicas das empresas familiares (BERNHOEFT, 1989).

Casillas (2007) comenta que o interesse em conhecer e compreender as peculiaridades das empresas familiares só apresentou crescimento nos últimos anos, sendo ainda escassos os dados para nos orientar sobre as características desse tipo de empreendimento.

A empresa familiar detém um papel de suma importância na economia do Brasil, elas representam uma das maiores geradoras de emprego, segundo Freitas e Frezza (2005), nestas empresas empregam-se mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho. São oportunidades de carreira e sucesso para pequenos empreendedores, muita das vezes pessoas humildes e sem preparação, que ao incluir a família, oferece oportunidade aos filhos de buscarem formação e conhecimento teórico aliado à experiência adquirida, e se apresentam como alternativa econômica diante do mau desempenho das empresas públicas que na falta da concorrência têm limitado a estatização. (GAJ, 1990).

### 2.1.1 PONTOS FORTES E FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Ricca (2007), podemos visualizar no quadro 1 os pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, sob o ponto de vista de administradores familiares e profissionais.

**TABELA 1: PONTOS FORTES E FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, SEGUNDO ADMINISTRADORES FAMILIARES E ADMINISTRADORES FAMILIARES**

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Carisma.	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações.
Cultura empresarial muito forte.	Medo de correr riscos. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (faz sempre as coisas de forma tradicional).
Rapidez nas decisões.	Desacordos familiares.
Contato direto com o dono, tornando as	Colaboradores sem capacitação profissional

decisões mais pessoais. Liderança definitiva.	para a função. Resistência à inovação Não conformidade com novas realidades.
Tradição em tudo que faz	Paternalismo
Direção firme. Aproximação direta dos diretores, transmitindo segurança e confiança	Interesses pessoais. Briga pelo poder.
Poder de decisão	Conflito de interesses.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Centralização de poder. Adaptação e assimilação mais lentas.

Fonte: Ricca 2007

### 2.1.2 CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

O conflito é um elemento natural das relações humanas, ocorrendo como prática regular no meio empresarial. Falhas de comunicação e colisão de interesses provocam esse tipo de entrave, que deve ser manejado pelo gestor, de forma a minimizá-lo, já que a ocorrência deste é inevitável.

Os papéis na família e da empresa envolvem laços afetivos e emoções, muitas das vezes se tornando uma tarefa confusa, separá-los. As pressões da empresa podem sobrecarregar os relacionamentos familiares quando mal trabalhados. É possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão, desespero e levar a destruição, de maneira incrivelmente rápida, boas empresas e famílias sadias, afirma Gersick et. Al. (2006)

### 2.2 MICROEMPRESAS FAMILIARES

Tendo em vista o foco desde trabalho, a importância relacionada ao planejamento sucessório das microempresas, será exposta de forma mais específica a importância desses empreendimentos na economia do país. Dados do SEBRAE (2011) mostram que há mais de 5,1 milhões de

microempresas no Brasil e as últimas pesquisas apontaram um crescimento de 23% somente no estado de São Paulo. Imagina os números em todo o país!

Ruiz (2007, p. 51), destaca que a vantagem das microempresas em relação às grandes empresas é “[...] a agilidade na tomada de decisões, a rapidez no atendimento às mudanças de mercado e a menor estrutura de custos”. Mesmo apresentando aumentos significativos a cada ano, ainda assim muitas microempresas não têm estrutura para se manter e crescer e devido a isso 27% delas fecham no primeiro ano de atividade. Essa mortalidade acontece devido à falta de planejamento, gestão e comportamento do empreendedor.

Nessa perspectiva, o planejamento da gestão se mostra passo um fundamental para a sobrevivência desse tipo de empreendimento no mercado em que se encontra, dando a elas total condição de se destacarem mesmo com uma estrutura hierárquica e faturamento relativamente pequeno.

### 2.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Devido a uma das principais causas da dissolução da empresa familiar ser a sucessão, a expressão “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, se tornou bastante conhecida justamente pelo fato dos patriarcas erguerem uma organização, os filhos e netos não manterem o patrimônio e acabarem por falidos. Conforme uma pesquisa realizada pela consultoria PwC (*PricewaterhouseCoopers*) publicada por Fontes (2012) as famílias consideram importante transmitir o negócio para a próxima geração. No Brasil, a maioria (59%) pensa em passar a empresa como propriedade, pois nem sempre os herdeiros estão sendo preparados ou até mesmo se interessam em dar continuidade levando os patriarcas a venderem o negócio antes que seus filhos o façam.

Oliveira (2006) explica que as empresas do tipo familiar possuem certas particularidades que as diferenciam das demais, como, por exemplo, os valores e os laços entre seus membros são normalmente mais marcantes. Essas características podem ser variáveis determinantes durante a elaboração do seu plano de ação na “passagem do bastão”.

Considerado o passo mais importante, (BELDI et. al, 2010) o planejamento de sucessão é o caminho que se deve seguir para perpetuar o legado deixado pelo fundador ou pela atual geração, traduzindo a ideia de que a criatura vá além da existência do criador. Oliveira (2006) traz a reflexão de que as pessoas competentes não são eternas, mas as empresas bem administradas podem ser, devendo haver uma preocupação do fundador em preparar um futuro sucessor. Assim, 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 possam contribuir neste processo (ANTONIALI, 1998).

### 2.3.1 A importância do planejamento do processo de sucessão de uma micro empresa familiar

Uma das causas decisivas para o fracasso é a carência de planejamento, pois que este é fundamental para orientar a empresa e a família; aumentando as opções e capacidade de respostas diante da mudança, gerando informações, confirmando algumas hipóteses e questionando outras que devem ser modificadas. (WARD, 2003)

Saber quando iniciar o planejamento da própria sucessão é um dos problemas que mais afligem os fundadores de empresas familiares, mas é preciso dar uma atenção especial ao assunto, (BELDI et al. 2010) é de grande importância que o planejamento da sucessão seja iniciado com o fundador ainda vivo; quando se perde a figura do líder, o processo pode tornar-se mais trabalhoso e arriscado. Adachi (2006) afirma que deixar para discuti-lo na UTI

de um hospital pode ser tarde demais, comprometendo a continuidade do empreendimento.

Não há um modelo ideal, mas Oliveira (2010) apresenta questões-chave que constituem o processo:

1. Planejar muito bem o processo sucessório;
2. Iniciar o processo o mais cedo possível;
3. Ter debates amplos sobre o assunto, estabelecendo previamente objetivos e consolidar ideias que podem ser alcançadas por meio de políticas e estratégias.
4. Ter visão de curto, médio e longo prazo.

Uma das barreiras enfrentadas no processo de sucessão, segundo Amendolara (2005) é a falta de confiança do patriarca nos possíveis sucessores, o apego que este tem à empresa, como se essa fosse a própria vida e ninguém será capaz de substituí-lo. Esse pensamento de que o poder não pode ser transferido, adiando o início do processo, gera grande risco de uma sucessão despreparada confusa e conturbada.

Os processos de gestão e sucessão podem apresentar-se também, como motivos para discórdias e conflitos dentro da empresa, e se não bem administrados, chegam até a levá-las à extinção, como o ocorrido ao Grupo Matarazzo<sup>1</sup>. Mas quando bem gerenciados alavancam, atravessando gerações.

**TABELA 2: EMPRESAS BRASILEIRAS QUE ATRAVESSARAM GERAÇÕES.**

<b>2º Geração</b>	<b>ALFAPRINT</b> , Tecnologia gráfica, fundada em 1986. <b>TAM LINHAS AÉREAS</b> . Transporte de Passageiros, fundada em 1961.
<b>3º Geração</b>	<b>USINA ZANIN</b> , Produção de açúcar e álcool. Fundada em 1952 <b>GRUPO PAPAIZ</b> , Fechaduras. Fundada em 1947 na Bolonha (Itália). Transferida para o Brasil em 1952.

<sup>1</sup> **Grupo Matarazzo**: Foi considerado o maior complexo industrial da América Latina. Fundado por Francesco Matarazzo, imigrante italiano, sua primeira empresa foi uma casa de banha na cidade de Sorocaba, SP. Na década de 1940, o grupo compunha mais de 350 empresas, dentre elas portos, estaleiros e metalúrgicas.

<b>4º Geração</b>	<b>LUPO</b> , Vestuário. Fundada em 1921. <b>GRUPO VOTORANTIN</b> , Papel e Celulose. Fundada em 1918.
<b>5º Geração</b>	<b>Santelisa Vale</b> , açúcar e álcool. Fusão entre Cia Energética Santa Elisa e Cia Açucareira Vale do Rosário.
<b>6º Geração</b>	<b>Grupo Gerdau</b> . Fundada em 1901. Hoje o 13º maior produtor de aço do mundo.

Fonte: Beldi et. Al (2010)

O melhor momento para iniciar o planejamento do processo de sucessão, segundo vários especialistas do assunto, é quando o sucedido estiver em plena capacidade, com energia para ajudar a colaborar com o sucesso do próximo sucessor, preparando-o quanto antes, melhor. Poucos são os empresários que dedicam atenção ao planejamento do processo sucessório em suas empresas, Ricca (2007, p. 16) mostra que, “[...] quando o proprietário partilha valores, faz com que o sucessor fique estimulado com um mesmo objetivo comum, tornando possível ultrapassar obstáculos, ajudando a sobrepor os problemas do dia a dia”.

Existem mitos em torno desse assunto, um deles é de que o sucesso deve ser somente um indivíduo, como em um reinado, onde o Rei transmite a coroa para o filho primogênito. O consultor John Daves<sup>2</sup>, afirma que “se o filho ou a filha não são interessados em seguir no comando é fundamental que se escolha alguém de fora para assumir a posição. Passar o controle para alguém de fora da família não mata a empresa e o efeito pode ser benéfico”. O critério definidor para se assumir o posto de comando não deve ser o grau de parentesco, mas sim, a competência e identificação com o ramo do negócio.

Essa decisão deve levar em primeira linha de consideração o desejo de continuidade do negócio. Beldi et. Al (2010) ressalta um ponto importante em que deve-se lembrar: Os conceitos entre herdeiro e sucessor são distintos. O herdeiro é relacionado diretamente ao patrimônio, pois recebe bens e direitos de um sucessor, em decorrência de um direito legal. Já o sucessor exige competências, habilidades, conquistas e méritos. O sucessor pode ser ou não

<sup>2</sup> John Daves- consultor americano especialista em empresas familiares. Entrevista concedida à Nelson Blecher. Revista Exame, São Paulo, v. 794, n.12, p. 34-44. 11, Jun. de 2003.

da família, desde que esteja vinculado ao negócio, sendo indicado para se tornar responsável pela gestão da empresa.

Drucker (2011) discute regras próprias recomendadas à administração da empresa familiar: Se o quadro de funcionários é composto por um integrante da família medíocre e preguiçoso, isso é uma afronta ao auto-respeito dos demais funcionários não pertencentes à família. Substituí-lo por um colaborador capacitado, que atue com dedicação, mesmo sendo fora do grupo familiar é a melhor medida a ser tomada. O autor ainda ressalta que independente de quantos membros da família atue na gestão, é essencial que pelo menos um posto elevado seja ocupado por alguém sem nenhum grau de parentesco. Profissionais sem vínculo de sangue podem ser importantes na gestão da empresa familiar, visto que, na ocorrência de conflitos e discórdias, este é resolvido dentro da empresa, não afetando o bom relacionamento da família.

Não se tem uma “receita de bolo” para fazer com que a empresa perpetue com sucesso, mas Ricca (2007) cita alguns tópicos importantes para começar a dar os primeiros passos para o processo de sucessão:

#### **a) Definir os objetivos**

Definir quem vai prosseguir com a gestão da empresa. Se a empresa continuará com a gestão familiar, se será contratado um profissional externo para a administração ou se a propriedade será vendida.

#### **b) Administrar os conflitos familiares**

Nesse momento, conflitos na família são bastante comuns, devido a diversos fatores. Alguns deles podem ocorrer pela concorrência do poder entre irmãos ou parentes atrapalhando o cenário familiar e organizacional. São disputas relacionadas a quem será o escolhido para ser o sucessor. No entanto, vale ressaltar que há muitas famílias que não possuem esse ponto negativo. Uma das maneiras de amenizar estes conflitos seria a criação de um conselho familiar.

O conselho de família é um órgão instituído no acordo societário para determinar os interesses e as participações dos familiares nos negócios e zelar pelo patrimônio dos sócios e dos acionistas, evitando, dessa forma, a ingerência na administração em função de questões familiares. (BORNHOLDT, 2005, p. 95).

Tomar essa medida estará colaborando com a solução de questões ligadas principalmente aos cônjuges e herdeiros, dessa forma evitando que estes possam influenciar no funcionamento da empresa e nas decisões sobre seu futuro.

### **c) Selecionar e treinar o sucessor**

Em algumas empresas, desde muito cedo o filho é inserido em pequenas tarefas do dia a dia da organização, aos poucos vai se aprimorando, adquirindo experiência, conhecendo cada vez mais a gestão e adquirindo uma visão global da empresa. Esse tipo de preparo dá ao possível sucessor uma visão das prioridades, desafios e dificuldades que serão imprescindíveis nas tomadas de decisão quando estiver na direção da empresa. Se o herdeiro for competente, certamente no futuro desempenhará suas tarefas de maneira eficiente. Para Antonialli (1998) pode ser um momento bastante complexo, pois o escolhido pode não corresponder às expectativas na fase do treinamento. Nesse caso, deve optar-se por uma sucessão profissional.

### **d) Delegar do poder**

Sem a delegação de poder não há sucessão. Nesse momento Gersick et. al (1997) cita duas forças opostas entrem em choque: a dificuldade da geração mais velha em aceitar a hora de sua saída de cena e a dificuldade da geração mais nova para esperar a sua hora chegar.

Amendolara (2005) identificou algumas divergências existentes entre a velha e a nova geração, que podem levar a conflitos na delegação do poder, durante o processo sucessório:

TABELA 3: DIVERGÊNCIAS EXISTENTES ENTRE A VELHA E A NOVA GERAÇÃO

<b>VELHA GERAÇÃO</b>	<b>NOVA GERAÇÃO</b>
Forte resistência a correr riscos	Não teme os riscos.
Administração conservadora dos recursos financeiros da empresa.	Grande tendência em usar os recursos financeiros para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa	Deseja diversificar o negócio
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa	Deseja profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	Deseja distribuir mais dividendos e lucros
Recusa em partilhar o poder.	Deseja distribuição do poder.

Fonte: AMENDOLARA, 2005, p.20.

A transferência poderá ocorrer no momento de treinamento do sucedido, mesmo que seja uma tarefa difícil para o fundador.

#### **e) Administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa**

Segundo Longenecker (1997), a idade mais avançada do fundador e a maturidade dos seus filhos tendem a enfraquecer a cultura da família patriarcal com sua fonte dominante de autoridade, pois cada geração enfrenta seu próprio conjunto de desafios culturais, havendo práticas de tomadas de decisão centralizadas que levam cada vez mais à ineficiência nas operações, sendo necessário reter os valores do fundador sem perder a eficácia nas operações.

A nova gestão depende do apoio dos empregados-chave da empresa, para manter a lealdade e o conhecimento dos negócios, trazendo mais tranquilidade para o sucedido enfrentar esse processo.

#### **f) Equacionar as necessidades de renda**

O sucedido tem que ter a consciência que na maioria das vezes, a empresa é a sua única fonte de renda. Esse pode ser um ponto positivo, pois

assim ele trabalhará com mais afinco, por ser a empresa sua única segurança de sobrevivência.

#### **g) Implantar ou modernizar o conselho de administração**

Este órgão terá sobre sua tutela todo o rumo da empresa sobre o ponto de vista empresarial e conforme define Bornholdt (2005), deverá se preocupar com a qualidade da gestão da empresa observando sempre seu futuro, de forma a garantir a valorização e proteção do patrimônio buscando a maximização do retorno sobre seus investimentos. Pode ser uma medida para o êxito de um processo de sucessão, facilitando o processo e criando condições necessárias para o crescimento seguro dos negócios.

Quando o assunto é a passagem do bastão e o preparo do futuro sucessor, existem diversos tipos de ferramentas disponíveis para auxiliar a empresa. Desde consultorias especializadas, a programas de trainee presentes no Brasil e no mundo todo, essenciais para um bom planejamento, realizado com a devida antecedência e implementação gradual com uma boa condução são elementos fundamentais para uma transição de poder sem maiores problemas para o futuro da empresa.

## **2.4 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR**

Rodrigues (2000) ressalta que uma das principais causas que diminuem o tempo de vida das empresas familiares é o despreparo generalizado tanto por parte do empreendedor, quanto dos empregados da empresa.

Para que o empreendimento alcance a longevidade e obtenha êxito no processo sucessório, faz-se necessário que a empresa passe pelo processo de profissionalização pelo qual (LODI 1998, p. 25) “uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Para os autores Casillas, Vázquez e Díaz (2007) o conceito de profissionalização na empresa familiar passa pela existência de uma

estrutura organizacional definida pela escolha de dirigentes com formação e capacitação técnica para o exercício da função.

Na escolha desses dirigentes, nada impede que alguns destes sejam membros familiares, desde que se capacitem e tenham real interesse na continuidade e sucesso da empresa. Digamos, sem “empurrar com a barriga” somente porque a organização pertence a família. Deve-se trabalhar com o mesmo profissionalismo e seriedade de qualquer outro empreendimento.

Tem-se a opção de profissionalizar a sucessão, ou seja, a empresa deixa a administração familiar e passa a ser administrada por um profissional contratado. Oliveira (2010) aponta as vantagens e desvantagens de cada tipo de sucessão:

**TABELA 4: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL**

<b>TIPO DE SUCESSÃO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>FAMILIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ter continuidade no comando familiar da empresa;</li> <li>-Ter disponibilidade de treinamento mais extenso e intenso;</li> <li>-Ter um conhecimento mais profundo sobre o sucessor;</li> <li>-Ter maior poder de comando sobre o sucessor;</li> <li>-Ter maior espírito de família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ocorrer disputa entre membros da família</li> <li>-Dificuldades em demitir o sucessor;</li> <li>-Dificuldade em desempenhar diferentes papéis.</li> </ul>
<b>PROFISSIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado;</li> <li>-Novos estilos e filosofias de administração;</li> <li>-Maior flexibilidade de troca de executivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar (cultura);</li> <li>-Maior possibilidade de perder o executivo;</li> <li>-Problemas na hierarquia.</li> </ul>

FONTE: Oliveira (2010)

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização desse estudo, foi realizada uma pesquisa, a qual é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo apresentar respostas aos problemas propostos. Desenvolvido através de conhecimentos científicos disponíveis (GIL,2010) de autores que focam área de recursos humanos, para identificar os conceitos voltados a gestão de empresas familiares. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia em relação ao tema de estudo desde publicações como boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monografias, teses, material cartográfico, etc.

Foi utilizado o método do estudo de caso, de caráter qualitativo para este tr. Para Gil (2010) o método de estudo de caso é o mais indicado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Ele permite explorar situações, narrar o contexto em que está sendo feita a investigação, formular hipóteses e desenvolver teorias, analisando a interação das variáveis e possibilitando maior nível de profundidade ao problema estudado.

#### 3.1 CENÁRIO E PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA

A presente pesquisa foi realizada na micro empresa *Contru Mais*, localizada na cidade de Sidrolândia – MS, na agrovila do assentamento Capão Bonito I.

Este estabelecimento que se dedica ao comércio varejista de materiais para construção em geral e na fabricação de artefatos de cimento (manilhas, pilhetas d'água e postes de concreto) à 15 anos, atendendo consumidores de classes C, D e E da região.

O micro empreendimento teve início de suas atividades no ano 2000, com o nome fantasia **Armazém Rural**, contendo uma gama de produtos agropecuários, veterinários, materiais para construção e revenda legal de gás da empresa Copagaz. Posteriormente, a chegada de uma loja Agropecuária na região, fez com que a proprietária optasse em dedicar-se somente ao ramo da construção. A empresa fez uma tentativa de abrir uma filial na área urbana da cidade de Sidrolândia, inserindo familiares como colaboradores, não obtendo sucesso.

Atualmente seu funcionamento está sob responsabilidade administrativa da proprietária. Duas de suas filhas trabalham como vendedoras de balcão. Seu esposo e mais dois colaboradores externos prestam serviços gerais.



FIGURA 1: FACHADA DA LOJA CONSTRU MAIS



**FIGURA 2: VISÃO INTERNA DA LOJA**



**FIGURA 3: FABRICAÇÃO DE MANILHAS E PILHETAS**



**FIGURA 4: FABRICAÇÃO DE POSTES DE CONCRETO**

Esta pesquisa foi realizada através da elaboração de dois questionários. Nos encontros com o orientador, foi discutido as necessidades do questionário, apontados os principais pontos a serem respondidos para a pesquisa, e assim, foram construídas as questões para este estudo de caso.

O primeiro questionário, com um total de 13 perguntas de múltipla escolha foram aplicados a gestora e proprietária da empresa. Um segundo questionário também contendo 14 questões de múltipla escolha foi aplicado e a todos os colaboradores. Nesse último questionário, a questão de número (14) foi elaborada com base na citação de Brockhaus (2004), presente nos comentários da questão, logo mais adiante. O período de aplicação dos questionários foi de 3 a 10 de Agosto de 2015 e após serem recolhidos, os dados foram analisados e interpretados e elaborados os gráficos utilizando como ferramenta a plataforma Excel (2007).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Procede-se a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários. Além disso, procurou-se, sempre que possível, comparar os resultados deste estudo com outras pesquisas aplicadas em empresas familiares, de pequeno e médio porte.

### 4.1 GESTOR DA EMPRESA

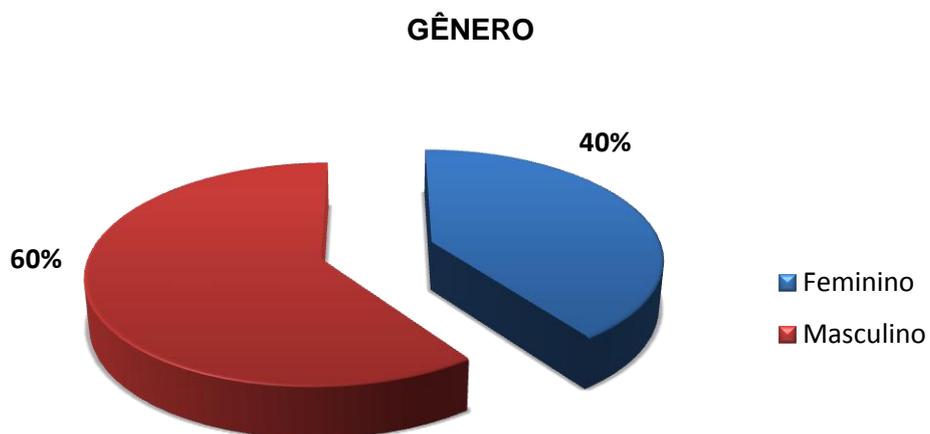
Do questionário aplicado à gestora da empresa, obteve-se dados de identificação pessoal e informações referentes à administração da organização estudada.

A gestão da empresa é realizada pela proprietária, Adeândria Marques dos Santos, de 42 anos, casada. Seu esposo e três filhas participam do dia a dia da empresa como colaboradores. A responsável terminou o ensino médio e toda sua experiência foi obtida nos 15 anos em que atua na empresa estudada. Quando questionada, afirmou saber o que vem a ser um processo sucessório, e ter grande entendimento a respeito de um plano de sucessão e a sua importância dentro de uma micro empresa familiar.

Mesmo sabendo que é de grande importância um planejamento para atravessar o processo de sucessão, a mesma afirma não estar sendo desenvolvido um plano de sucessão na sua empresa, mas, mesmo assim percebe líderes sendo formados dentro do seu quadro de pessoal. Para ela, a profissionalização é de total importância para que a empresa possa permanecer de portas abertas e sobreviver à “passagem do bastão”.

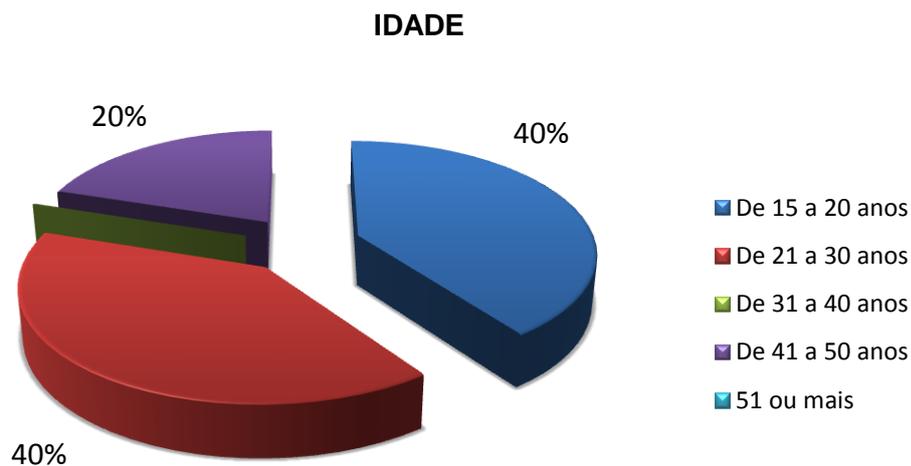
## 4.2 COLABORADORES

Cinco colaboradores responderam aos questionários aplicados à empresa para esta pesquisa. Obtendo-se os seguintes resultados:



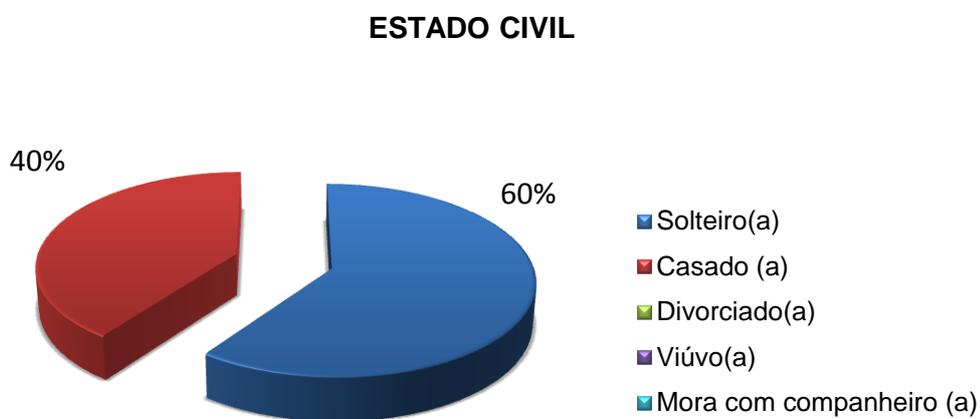
**FIGURA 5- GÊNERO**

Quanto ao gênero dos colaboradores que responderam ao questionário, a maioria (60%) são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.



**FIGURA 6- IDADE**

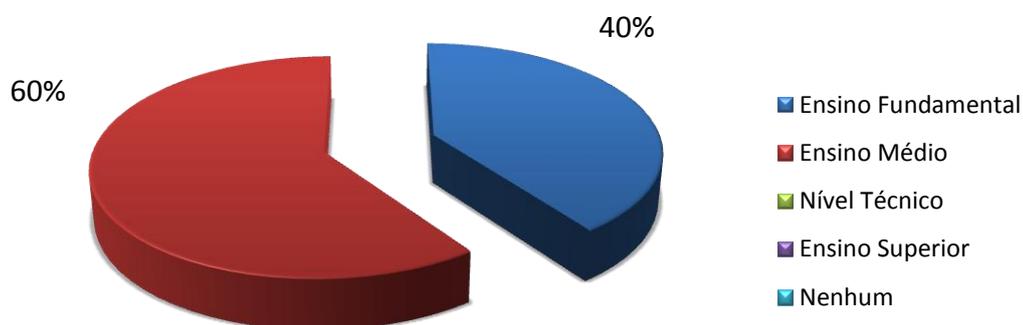
Nos dados obtidos quanto à idade dos respondentes, os que estão na faixa de 15 a 20 anos e os de 21 a 30 anos, ambos representam 40% do quadro de pessoal da empresa, enquanto 20% estão entre 41 e 50 anos.



**FIGURA 7-ESTADO CIVIL**

Mais da metade (60%) dos funcionários são solteiros, sendo assim, 40% destes, casados.

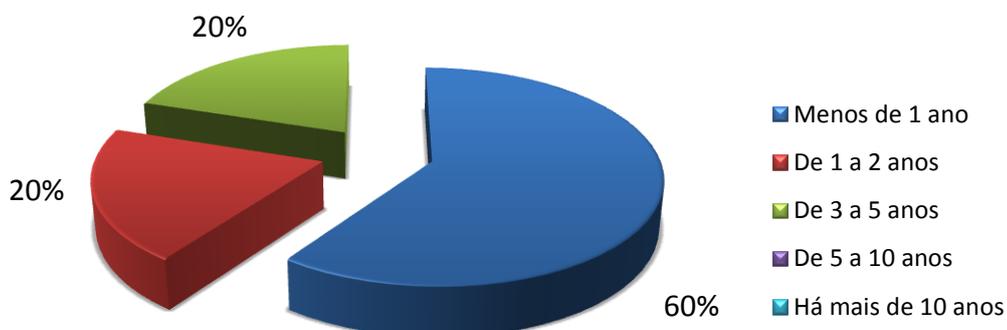
### ESCOLARIDADE



**FIGURA 8-ESCOLARIDADE**

Quanto ao nível de escolaridade das pessoas envolvidas no dia a dia da empresa, menos da metade (40%) tem somente o ensino fundamental completo, enquanto a maioria (60%) concluíram o ensino médio. Nota-se que nenhum colaborador possui formação técnica, nem ensino superior.

### TEMPO QUE ATUA NA EMPRESA



**FIGURA 9-TEMPO DE ATUAÇÃO**

Nenhuns dos colaboradores atuais estão desde a abertura da empresa. O quadro de pessoal é recente. Somente a gestora está atuando desde o princípio. Os outros familiares e colaboradores ingressaram à pouco tempo. A

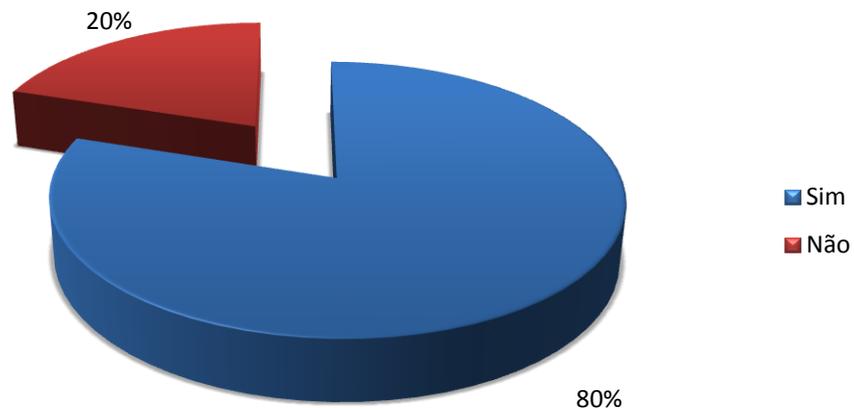
maioria, (60%) estão a menos de um ano na empresa. Enquanto isso, os dados recolhidos relatam que 20% estão de 1 a 2 anos, e a outra parcela (20%) já se encontram de 3 a 5 anos trabalhando na loja.



**FIGURA 10-EXPERIÊNCIA EXTERNA**

Nota-se que a maioria (60%) possuem experiência externa, já trabalharam em outras organizações, enquanto que para 40% este é seu primeiro emprego.

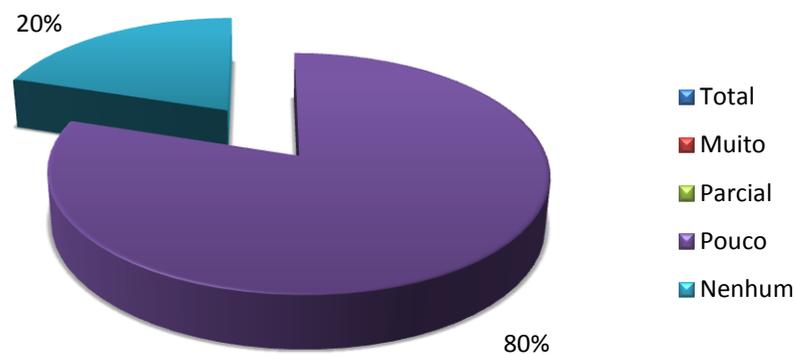
### SABE O QUE É UM PROCESSO SUCESSÓRIO



**FIGURA 11-O QUE É O PROCESSO SUCESSÓRIO**

Na pergunta direcionada aos contribuintes se estes sabiam o que é um processo de sucessão, 80% responderam que sim, e apenas 20% não sabem o que é essa etapa.

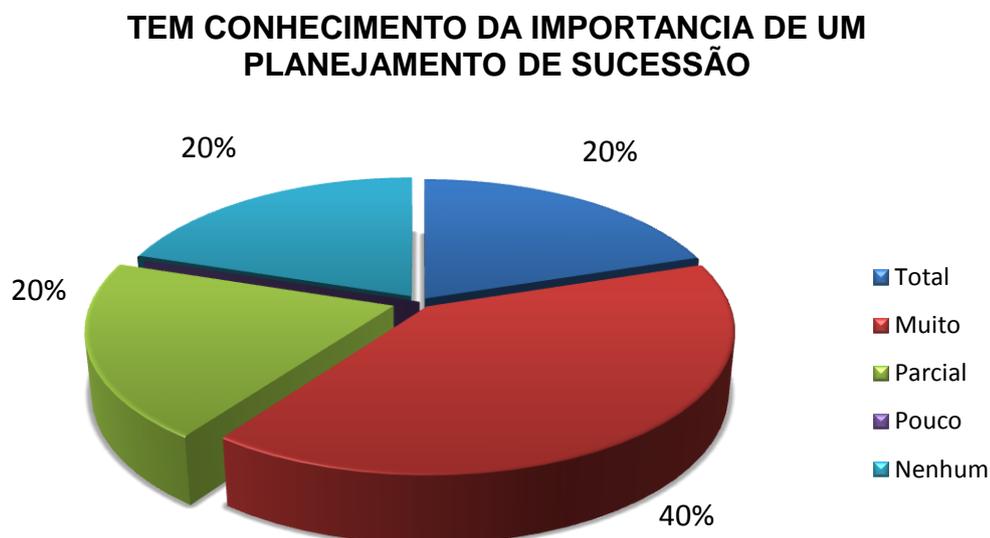
### TEM ENTENDIMENTO DE UM PLANO DE SUCESSÃO



**FIGURA 12-ENTENDIMENTO DE UM PLANO DE SUCESSÃO**

Mesmo a maioria dos colaboradores sabendo o que é um plano de sucessão, a maioria (80%) tem pouco entendimento de como funciona o

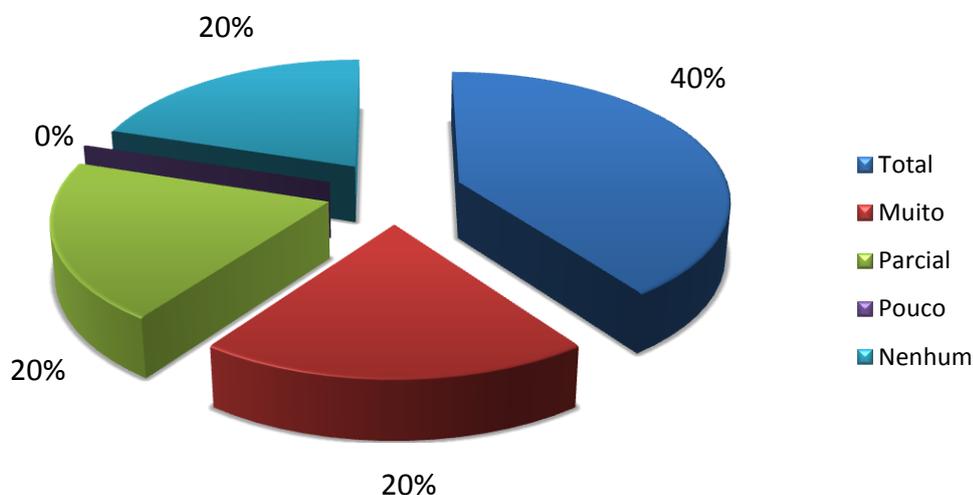
processo, e 20% não tem nenhum conhecimento. Esse resultado relata uma posição em que o quadro de pessoal se encontraria em grande dificuldade caso fosse implantado um plano de preparação para a sucessão, visto que estes tem um entendimento muito pequeno do assunto.



**FIGURA 13- CONHECIMENTO DA IMPORTANCIA DE UM PLANO DE SUCESSÃO**

Considerando a maioria das respostas, 40% dos colaboradores mesmo sabendo o que é um plano de sucessão mas não tendo um entendimento aprofundado de como este funciona, consideram que é de muita importância que este processo seja planejado para aumentar as chances da empresa se manter de portas abertas após a sucessão. Ainda assim, 20% tem um conhecimento parcial, e outros 20% não possuem nenhum conhecimento na questão da importância de um planejamento adequado na preparação de um futuro sucessor.

### A FALTA DE UM PROCESSO SUCESSÓRIO CAUSA INSTABILIDADE NO SEU EMPREGO



**FIGURA 14-INSTABILIDADE NO EMPREGO**

Se o assunto é instabilidade no emprego, frente ao risco que existe de se acabar por desempregado caso ocorra a troca de gestor da empresa ou esta venha a fechar suas portas por dificuldades enfrentadas na falta do fundador, a maioria 40% sentem-se totalmente e 20% muito ameaçados quanto a garantia de seus empregos na empresa. Já 20% acreditam que é parcial essa preocupação e 20% responderam que a falta de um planejamento sucessório não causam nenhuma instabilidade em seus empregos.

### VISÃO A RESPEITO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

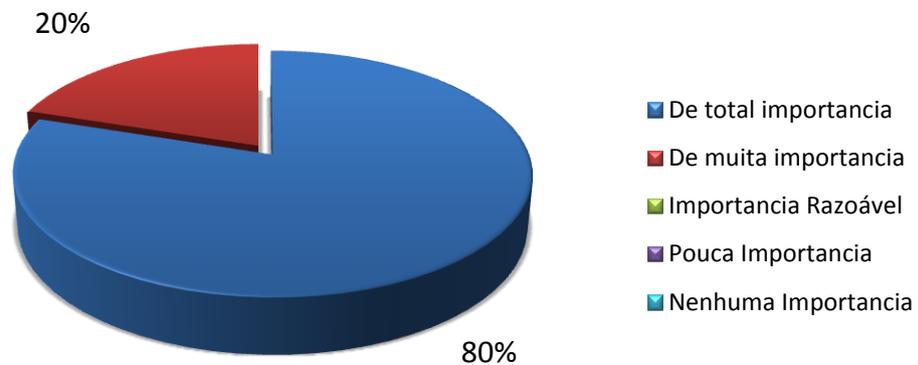


FIGURA 15-VISÃO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Quando falado da importância de um planejamento adequado para preparar um sucessor e levar a empresa adiante, os colaboradores se mostraram favoráveis: 80% consideram de total importância e 20% de muita importância. Nenhum colaborador considerou o planejamento da sucessão “uma perda de tempo”.

### PERCEBE LÍDERES SENDO FORMADOS

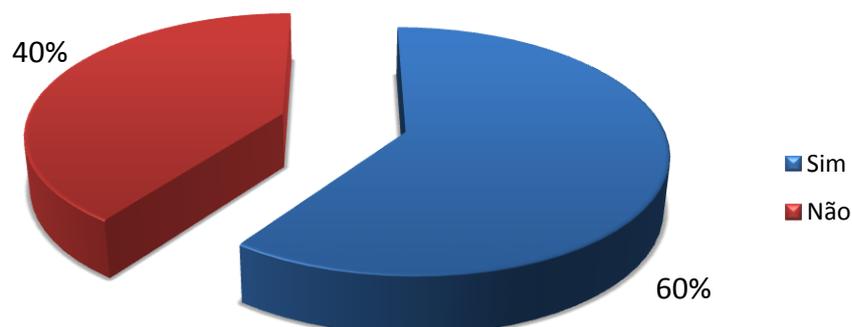


FIGURA 16- FORMAÇÃO DE LÍDERES

Quando se fala em sucessor, nos referimos à pessoas dedicadas, interessadas, responsável, empreendedora, ou seja, com habilidades necessárias, e vontade de “tocar” a empresa pra frente. Um verdadeiro líder. Grande parte dos colaboradores 60% acreditam estar sendo formados líderes dentro da empresa. Já 40% não perceberam isso.

### IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO

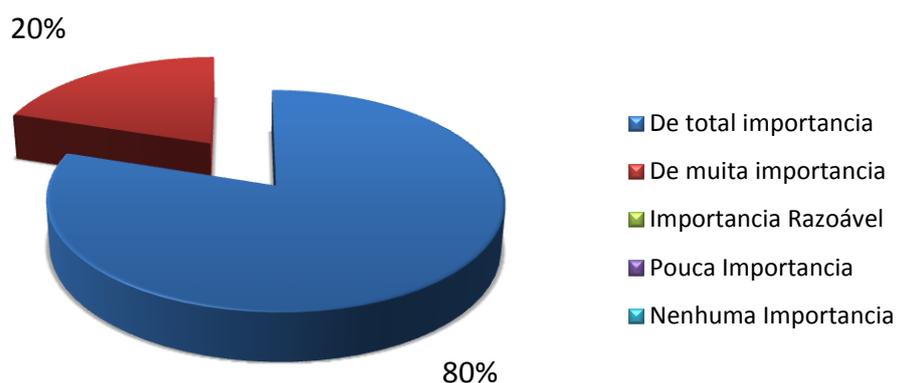
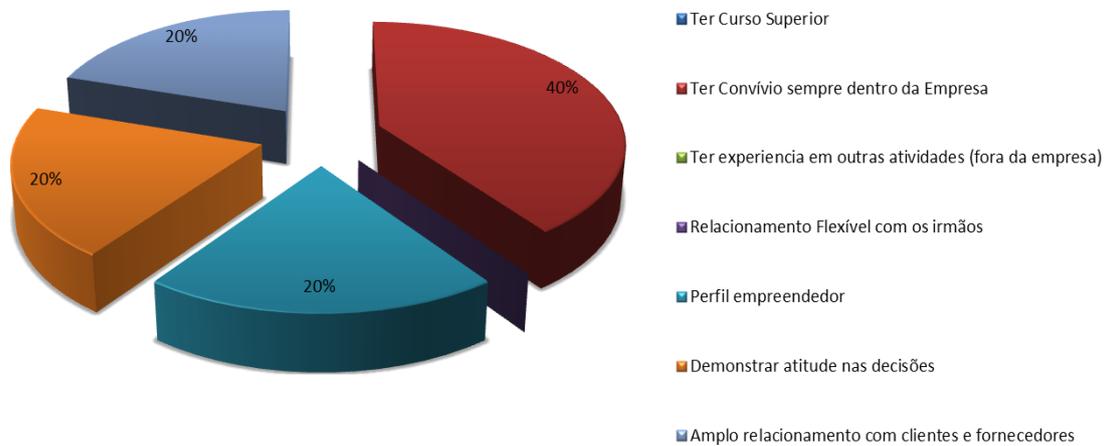


FIGURA 17-IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO

Frente as e as rápidas exigências do mercado, um ponto de fundamental importância nas empresas é a profissionalização. Capacitar o filho, os colaboradores, enfim, todos os envolvidos. Em um estudo de casos múltiplos de empresas familiares de Aracaju/SE, realizado por Teixeira e Carvalhal (2013) observou-se que em todos os casos os herdeiros julgam necessário ou importante a profissionalização da gestão. Podendo-se comparar aos resultados desta pesquisa, em que todos os respondentes consideram essencial a profissionalização dos mesmos. 40% de total importância e 20% de muita importância.

## CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO SUCESSOR



**FIGURA 18- CARACTERÍSTICAS DO SUCESSOR**

Brockhaus (2004) afirma que os critérios para a seleção de sucessores estariam relacionados com sua formação profissional, suas habilidades técnicas e gerenciais, bem como a intenção dos sucessores em participar da empresa familiar, em “vestir a camisa” e colocar a “mão na massa”.

Nessa pesquisa é possível dizer que, para a escolha do sucessor foram consideradas (40%) ter convívio dentro da empresa, (20%) perfil empreendedor, (20%) demonstrar atitude nas decisões e amplo relacionamento com fornecedores (20%).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se afirmar que a empresa estudada é considerada um caso de sucesso, se analisada no ponto de vista de Oliveira (2006), que considera a vida média das empresas familiares, de 9 anos. Mas a falta de um planejamento adequado pode comprometer sua continuidade.

O método escolhido para esta pesquisa, o estudo de caso, não permite que conclusões sejam generalizadas. Mas podem ser citadas algumas observações analisadas.

Observa-se que apesar de quatro membros da família participarem do funcionamento da organização, a opinião dos respondentes está um tanto dividida quanto a percepção da formação de líderes. Não é totalmente notável a figura de alguém que poderá assumir as responsabilidades da empresa. É comum a figura do irmão primogênito ser automaticamente vista como a responsável pelas responsabilidades da família. Em alguns casos, como este, em que não se identifica um possível sucessor, tem-se a opção de recorrer a um profissional habilitado a tomar conta dos negócios.

Apesar da baixa escolaridade dos colaboradores entrevistados, todos têm consciência da importância de um bom planejamento de sucessão, e que a falta deste, gera instabilidade no emprego dos colaboradores. Esse ponto deve ser analisado com cuidado, pois pode acarretar na falta de comprometimento com a empresa, devido a esta insegurança.

Outro aspecto que merece destaque foi a profissionalização, que se mostra praticamente inexistente, sendo um quesito essencial para um bom funcionamento da gestão. A família precisa entender que o fato do empreendimento ser familiar não significa que não se faz necessário a qualificação, entender a fundo o negócio, acompanhar as mudanças, controlar as finanças, planejar estrategicamente o futuro do empreendimento, entre outras exigências, é primordial para a sobrevivência desta no mercado.

Finalmente pode-se dizer que a empresa estudada precisa se preparar para a sucessão, visto que a organização ainda não possui um plano sendo executado, este se mostra uma etapa importante, pois evita conflitos no procedimento sem planejamento e informal, podendo gerar perda no controle patrimonial e colocar em risco sua existência. Sabe-se que as empresas que fazem uso de um processo planejado e bem estruturado, superam melhor as dificuldades e evitam problemas que comprometem a sobrevivência de seus negócios. O Planejamento de sucessão deve ser iniciado o quanto antes possível. Quando a renda da família depende do negócio, a falta de um possível sucessor pode comprometer o sustento da família.

O fato da empresa ser a única do ramo no local, diminui a concorrência e aumenta as chances de fidelizar clientes moradores da região. Aproveitar essa oportunidade, aumentando as barreiras para a chegada de novos entrantes, possibilita grandes chances de alavancagem para a empresa estudada. Mas não se preocupar com a sua continuidade pode dar oportunidade da concorrência aparecer.

O quadro de pessoal envolvido no dia a dia da empresa, é composto por gente nova. Incentivá-los a aprender cada vez mais, a buscar conhecimento e novas técnicas de trabalho e gestão para aplica-los na empresa, motivando-os a se profissionalizar, dá ânimo e faz com que se sintam valorizados. Capacitar cada colaborador adequando-o a tarefa que realiza na empresa, aprendendo a fundo o processo e execução de suas tarefas, reflete em satisfação do cliente, devido à dúvidas e informações supridas e produto e serviço de qualidade.

Experiência adquirida em outras empresas, uma bagagem profissional pode ser essencial

Profissional capacitado e satisfeito, demora muito mais tempo para “pedir as contas”. Investir em um colaborador que “veste a camisa” e traz lucros para a empresa é muito mais barato que sustentar uma rotatividade, além de transmitir certo grau de confiança e carisma de um “velho vendedor” que está a anos na empresa. A confiança que se tem nesse colaborador de longa data

pode dar a ele uma oportunidade de dar continuidade aos negócios caso nenhum dos filhos queira assumir as responsabilidades de administrar a empresa. Um funcionário que está a muito tempo e conhece todos os processos da empresa, pode ser uma ótima opção de sucessor, eliminando assim a necessidade de contratar um profissional de fora, que irá demorar mais tempo para se adaptar à gestão.

Conhecer de perto a opinião dos colaboradores e todos envolvidos no processo nos possibilita ter uma visão diferente da imaginada. Saber da preocupação

Enfim, o ambiente empresarial formado pela união de laços afetivos e negócios apresenta muitas lacunas a serem compreendidas e ainda requer muitos estudos.

## REFERÊNCIAS

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

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

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares**. III Seme Ad. São Paulo: outubro, 1998.

BELDI, Cássio et. Al. **De herdeiro para herdeiro: Como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família**. São Paulo: Gente, 2010.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BROCKHAUS, R. H. **Family Business Successions: suggestions for future research**. *Family business Review*, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.

CAETANO, Bruno. **Sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar**, SEBRAE SP, publicado em 27 Fevereiro 2014. Disponível em ><http://www.sebraesp.com.br/index.php/42noticias/empreendedorismo/11552-sucessores-devem-ser-preparados-para-assumir-empresa-familiar#>> Acesso em 13 de Julho de 2015.

CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.

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

DAVEL E.; COLBARI, A. Organizações familiares por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade, **Organizações & Sociedade**, Bahia, v.7, n.18.p.45-64, mai./ago.2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 8. Reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FONTES, Bruna Martins (2012). **Empresas familiares brasileiras crescem acima da média mundial**. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI324660-17180,00-EMPRESAS+FAMILIARES+BRASILEIRAS+CRECEM+ACIMA+DA+MEDIA+MUNDIAL.html> > Acesso em 14 out. 2015

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

FREITAS, João Paulo. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar**. Gazeta Mercantil. São Paulo, 03/10/2008.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin; et al. II. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologias científicas**. 5.ed.São Paulo, Atlas,2003.

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

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

PRADO, R.N. **Empresas Familiares- Governança Corporativa, Familiar e Jurídico Sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICCA, Domingos de. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. CLA, São Paulo, 2007.

RUIZ, Fernando. **Exportações brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas**. São Paulo: Senac, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Divulgação e serviços da instituição**. Disponível em:

<http://franquiaempresa.com/2011/05/ultimos-dados-do-sebrae-sobremicroempresas.html>. Acesso em 02 de Setembro de 2015.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. **Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju**. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 20 - n. 03 - p. 345-366 - jul./set. 2013.

WARD, John L. **Dossiê: Planejar para prosseguir**, Revista HSM Management nº41 Volume 06, Ano 7, novembro-dezembro 2003.

**APÊNDICE**  
**QUESTIONÁRIO - GESTOR**

**IDENTIFICAÇÃO**

**1. Sexo**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade**

- De 15 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- 51 ou mais

**3. Estado Civil**

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- Mora com companheiro (a)

**4. Escolaridade**

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Nível Técnico
- Ensino superior
- Nenhum

**5. Há quanto tempo atua na empresa?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Há mais de 10 anos. Há \_\_\_\_\_ anos.

6. Possui experiência externa, trabalhou em outras empresa?

- Sim
- Não

### **EMPRESA FAMILIAR- A importância do planejamento de sucessão**

7. Você sabe o que é um processo sucessório dentro da empresa familiar?

- Sim
- Não

8. Tem entendimento a respeito de um plano de sucessão em uma empresa familiar?

- Total
- Muito
- Parcial
- Pouco
- Nenhum

9. Você tem conhecimento da importância de um planejamento de sucessão na empresa familiar?

- Total
- Muito
- Parcial
- Pouco
- Nenhum

10. Está sendo desenvolvido um plano de sucessão familiar na sua empresa?

- Sim
- Não

11. Como está sendo gerenciado o plano de sucessão?

- Por sócios
- Pelos colaboradores/ funcionários
- Por empresa contratada
- Por administrador contratado

12. Você percebe possíveis líderes sendo formados dentro do quadro de pessoal da sua empresa?

- Sim
- Não

13. Na sua visão, qual a importância da profissionalização para que a empresa possa enfrentar o processo de sucessão?

- De total importância
- De muita importância
- Importância Razoável
- Pouca importância
- Nenhuma importância

## QUESTIONÁRIO COLABORADORES

### Identificação

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- De 15 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- 51 ou mais

3. Estado Civil

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado(a)
- Viúvo (a)
- Mora com companheiro (a)

4. Escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Nível Técnico
- Ensino superior
- Nenhum

5. Há quanto tempo atua na empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Há mais de 10 anos. Há \_\_\_\_\_ anos.

6. Possui experiência externa, trabalhou em outras empresas?

- Sim

- Não

### **EMPRESA FAMILIAR- A importância do planejamento de Sucessão**

7. Você sabe o que é um processo sucessório dentro da empresa familiar?
- Sim
  - Não
8. Tem entendimento a respeito de um plano de sucessão em uma empresa familiar?
- Total
  - Muito
  - Parcial
  - Pouco
  - Nenhum
9. Você sabe da importância de um planejamento de sucessão na empresa familiar?
- Total
  - Muito
  - Parcial
  - Pouco
  - Nenhum
10. A falta de um processo sucessório causa instabilidade a respeito do seu emprego na organização?
- Total
  - Muito
  - Parcial
  - Pouco
  - Nenhum
11. Qual a sua visão a respeito do planejamento sucessório?
- De total importância
  - De muita importância

- Importância Razoável
- Pouca importância
- Nenhuma importância

12. Você percebe líderes sendo formados dentro do quadro de pessoal na organização?

- Sim
- Não

13. Na sua visão, qual a importância da profissionalização dentro da empresa?

- De total importância
- De muita importância
- Importância Razoável
- Pouca importância
- Nenhuma importância

14. Quais características você considera essencial no perfil do sucessor?

- Ter curso superior
- Ter convívio sempre dentro da empresa.
- Experiência em outras atividades
- Relacionamento flexível com os irmãos
- Perfil empreendedor
- Demonstrar atitude nas decisões
- Amplo relacionamento com clientes e fornecedores