



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO
EMPRESARIAL: Análise de duas empresas
familiares de Itaituba - Pará**

JÉSSICA TALITA DA SILVA OLIVEIRA

JÉSSICA TALITA DA SILVA OLIVEIRA

**DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO
EMPRESARIAL: Análise de duas empresas
familiares de Itaituba - Pará**

Monografia de Graduação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, orientada pelo Profº Vitor Hugo Jara Leite MSc.

ITAITUBA/PA
2016

OLIVEIRA, Jessica Talita da Silva.

Desafios do Processo Sucessório Empresarial: Análise de duas empresas familiares de Itaituba-PA/Jessica Talita da Silva Oliveira – Itaituba: CGA da FAI, 2016.

110 Fls.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) – Faculdade de Itaituba – FAI.
Curso de Graduação em Administração, Itaituba, PA – BR, 2016.

Orientador: Profº Vitor Hugo Jara Leite, MSc

Desafios do processo sucessório empresarial: Análise de duas empresas familiares de Itaituba-PA.



FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
Av. Governador Fernando Guilhon, 895
Jardim das Araras - Itaituba – PA
Telefone: (93) 3518 – 4320 / Fax: (93) 3518 – 4319
Site: www.unifaitb.edu.br / E-mail: fai@unifaitb.edu.br
Curso de Administração – Portaria/MEC nº 2558 de 16/09/2003

Acadêmica: JÉSSICA TALITA DA SILVA OLIVEIRA

**TÍTULO: DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO
EMPRESARIAL: Análise de duas empresas
familiares de Itaituba - PÁ**

Monografia de Graduação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, orientada pelo Profº Vitor Hugo Jara Leite MSc.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Profº Francisco Cláudio de Sousa Silva, Dr.

Orientador: _____ **Nota:** _____

Profº Vitor Hugo Jara Leite MSc.

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Profº

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba/PA, 17 de março de 2016.

Dedico aos meus pais, Manoel e Gercina Oliveira, duas pessoas maravilhosas e incomparáveis as quais devo quem sou e tudo que conquistei até hoje, pelo amor incondicional, pelo apoio e incentivo em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS por estar sempre ao meu lado, em todos os momentos da minha vida e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o êxito de mais essa conquista.

Aos meus irmãos pelo carinho, incentivo e também por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu namorado Mario Sergio pelo apoio, compreensão e companheirismo ao longo desses anos.

Aos colegas da faculdade pela convivência no decorrer desses quatro anos de aprendizado, onde conquistei amizades verdadeiras.

Agradeço aos docentes da faculdade de Itaituba pela as horas dedicadas contribuindo com seus ensinamentos.

Ao professor Vitor Hugo uma pessoa maravilhosa, agradeço pela paciência na sua orientação, pelo apoio e profissionalismo.

Enfim, meu muito obrigada a todos!

“As organizações estão envolvidas em uma busca frenética por talentos a fim de aumentar e aplicar seu capital humano, reduzir seus custos, melhorar suas operações e incrementar seus resultados”.

(CHIAVENATO, 2009).

OLIVEIRA, Jéssica Talita da Silva. **Desafios do processo sucessório empresarial: Análise de duas empresas familiares de Itaituba/PA.** Monografia do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba – FAI, Itaituba – Pará. 2016.

RESUMO

O presente estudo realizado nas empresas familiares Confecções Celma e Itafrigo supermercado localizada na cidade de Itaituba/PA tem por objetivo analisar os desafios enfrentados pelos gestores de empresas familiares da cidade de Itaituba no processo de sucessão empresarial. O tema é de fundamental importância para as organizações familiares, pois constitui fator chave para a continuidade entre gerações, visto que esse fenômeno assume grande complexidade devido aos conflitos de interesse estarem interligados a sentimentos presentes no contexto familiar. A pesquisa focou no processo sucessório nas empresas, bem como seu planejamento, a qual foi fundamentada em sólida base teórica e metodológica. Por outro lado, foi identificado com preocupação nas empresas em questão a falta de um planejamento contingencial para uma futura sucessão. Importante salientar que a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura, também se refere como familiar a empresa baseada em relacionamentos que possuem a variável dedicação e tempo de empresa, por exemplo, a chamada família organizacional. As empresas em questão são empresas familiares devido a caracterização da participação de membros familiares nos cargos empresariais. O estudo utiliza o método de pesquisa qualitativa e quantitativa, com aplicação de questionários aos gestores das empresas pesquisadas com a finalidade de coletar dados sobre o processo de sucessão das empresas familiares. Elaborado também através de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Palavras Chave: Família, Empresa familiar, Processo sucessório, Sucessão.

OLIVEIRA, Jessica Talita da Silva. Challenges of Succession business process: analysis of two family businesses Itaituba / PA. B.Sc. Monograph Administration Faculty of Itaituba - FAI Itaituba - Para. 2016.

ABSTRACT

This study in family businesses Clothing Celma and Itafrigo supermarket located in Itaituba / PA aims to examine the challenges faced by family business managers of the city of Itaituba in the business succession process and specific objectives to verify whether these companies have planning for the succession process, and identify whether or not the incompatibility of the strategic vision of the founder to the successor and see if the founder manages the company centralized manner. The issue is of fundamental importance for family organizations, it is key to the continuity between generations, since this phenomenon is of great complexity due to conflicts of interest be linked to feelings present in the family context. The research focused on the succession process in business and planning, which was based on solid theoretical and methodological basis. On the other hand, it was found to concern in the business concerned with the lack of contingency planning for future succession. Important to note that the family business is not only the one with the founder of family members in their structure, also referred to as a family business based on relationships that have variable dedication and tenure, for example, the call organizational family. The companies concerned are family businesses due to characterize the participation of family members in the business office. The study uses the qualitative and quantitative research method, application of questionnaires to managers of companies surveyed in order to collect data on the succession process of family businesses. Prepared by literature search, document and case study.

Keywords: Family, family business, succession process, Succession

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE SIGLAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
RESUMO	
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO.....	17
1 FAMÍLIA E EMPRESA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	19
1.1 CONCEITUANDO FAMÍLIA.....	19
1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE FAMÍLIA.....	21
1.3 MODELOS DE FAMÍLIAS.....	23
1.4 CONCEITUANDO EMPRESA.....	25
1.5 MODELOS DE EMPRESAS.....	27
2 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	30
2.1 CONCEITUANDO A EMPRESA FAMILIAR.....	30
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA FAMILIAR.....	33
2.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR.....	35
2.4 CULTURA NA EMPRESA FAMILIAR.....	42
2.5 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR.....	42
3 PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	45
3.1 CONCEITO DE SUCESSÃO.....	45
3.2 A EMPRESA FAMILIAR PROFISSIONALIZADA.....	47
3.3 CONFLITOS ENTRE MEMBROS DA FAMÍLIA.....	49
3.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR.....	50
3.5 O PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO.....	52
3.6 SUCESSÃO E CONTINUIDADE NA EMPRESA FAMILIAR.....	54
4 DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EMPRESARIAL: ANÁLISE DE	
DUAS EMPRESAS FAMILIARES DE ITAITUBA – PA.....	59
4.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	59
4.2 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR ITAFRIGO SUPERMERCADO.....	59
4.2.1 Missão e visão da empresa familiar Itafriigo Supermercado	61

4.3 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR CONFECÇÕES CELMA.....	61
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	61
CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelos de três círculos.....	37
Figura 2. Tipos de empresas de acordo com a geração.....	39
Figura 3. Tipos de empresas familiares de acordo com o vínculo entre a família e a empresa.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Quanto ao conteúdo do protocolo familiar.....	72
Quadro 02. Quanto ao conteúdo do protocolo familiar.....	72
Quadro 04. Quanto aos itens que considera mais importante no processo de sucessão.....	77
Quadro 05. Quanto aos itens que considera mais importante no processo de sucessão.....	78

LISTA DE SIGLAS

EIRELI - Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada

C.C - Código Civil

§ - Parágrafo

ART. – Artigo

CIA – Companhia

S/A – Sociedade anônima

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Quanto ao gênero.....	62
Gráfico 02. Quanto à forma jurídica.....	62
Gráfico 03. Quanto ao setor de atividade.....	63
Gráfico 04. Quanto a localização da empresa.....	63
Gráfico 05. Quanto ao número de colaboradores.....	64
Gráfico 06. Quanto a posição que ocupa na empresa.....	64
Gráfico 07. Quanto ao tempo de permanência na empresa.....	65
Gráfico 08. Quanto a sua formação.....	65
Gráfico 09. Quanto a geração ao qual a empresa se situa.....	66
Gráfico 10. Quanto ao fundador da empresa.....	66
Gráfico 11. Quanto ao número de sócio/acionistas da empresa.....	67
Gráfico 12. Quanto a quem são esses sócios/acionistas.....	67
Gráfico 13. Quanto a diferença nas quotas de cada membro da família.....	68
Gráfico 14. Quanto aos filhos que trabalham na empresa.....	68
Gráfico 15. Quanto ao tipo de estrutura da empresa.....	69
Gráfico 16. Quanto à existência de alguma política de sucessão.....	69
Gráfico 17. Quanto a influência do processo sucessório na empresa.....	70
Gráfico 18. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa.....	70
Gráfico 19. Quanto aos critérios para a definição do sucessor.....	71
Gráfico 20. Quanto a importância da transmissão do conhecimento entre os membros da família	71
Gráfico 21. As mudanças foram necessárias para empresa continuar competitiva...73	
Gráfico 22. Quanto à existência de algum conselho de família na empresa.....	73
Gráfico 23. Quanto aos Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho.....	74
Gráfico 24. A empresa possui algum protocolo familiar.....	74
Gráfico 25. Quanto aos problemas familiares que interferem com o funcionamento da empresa.....	76
Gráfico 26. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado.....	76

Gráfico 27. Consegue sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares.....	77
Gráfico 28. Quanto as áreas de maior importância no processo de sucessão.....	77
Gráfico 29. Quanto aos planos de contingência para os momentos de sucessão.....	79
Gráfico 30. Quanto ao processo de sucessão, poderá comprometer a viabilidade do negócio.....	79
Gráfico 31. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão.....	80

INTRODUÇÃO

Esta monografia de graduação destinada a obtenção do título de Bacharel em Administração, da Faculdade de Itaituba-FAI tem como título **“Desafios do processo sucessório empresarial: Análise de duas empresas familiares de Itaituba-PÁ”**. Tem como objetivo geral a análise dos desafios enfrentados pelos gestores de empresa familiares da cidade de Itaituba no processo de sucessão empresarial. E como objetivos específicos verificar se essas empresas possuem planejamento para o processo sucessório, além de identificar a existência ou não de incompatibilidade da visão estratégica do fundador com a do sucessor e averiguar se o fundador gere a empresa de forma centralizadora.

A empresa familiar é aquela que nasce de uma só pessoa, ou seja, um único empreendedor. Alguém que fundou, desenvolveu e com o tempo, a compôs de membros da família afim de que, na sua ausência, a família assuma o comando. Independentemente de sua participação acionária, pertencem a uma ou mais famílias.

Atualmente, a empresa familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores pois estas, muitas vezes, não estão preparadas para enfrentar alguns problemas que abatem as famílias e tem levado grande parte destas empresas ao fracasso.

O presente estudo tem relevância para o meio acadêmico e empresarial, visto que, faz análise das empresas familiares e suas complexidades, ressaltando necessidades e dificuldades, bem como a maneira como os conflitos são conduzidos e sua interferência na tomada de decisões. Justificando as principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores.

Dentre as questões que nortearam este estudo estão: Quais os principais desafios vivenciados pelos gestores de empresas familiares durante o processo sucessório? Como ocorre o processo sucessório na empresa familiar? Quais as vantagens e desvantagens da empresa familiar no que diz respeito ao processo sucessório?

O estudo utiliza a abordagem qualitativa e quantitativa, com aplicação de questionários aos gestores das empresas pesquisadas com a finalidade de coletar dados sobre o processo de sucessão das empresas familiares. Ainda, o presente

estudo foi elaborado através de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Foi aplicado questionário contendo 34 perguntas abertas e fechadas para os gestores das empresas pesquisadas, além da observação individual.

Este Trabalho de Conclusão de Curso é composto por quatro capítulos: o primeiro inicia tratando dos conceitos e evolução histórica de família e empresa. O segundo capítulo destaca os principais conceitos de empresa familiar, bem como sua evolução ao longo dos anos. Já o terceiro capítulo faz referência ao processo de sucessão na empresa familiar.

Por fim, o quarto capítulo, salienta a análise dos desafios do processo sucessório empresarial de duas empresas familiares de Itaituba-PÁ sinalizando os problemas causados com a ausência de um planejamento contingencial para a viabilidade do negócio após a concretização do processo de sucessão.

1 FAMÍLIA E EMPRESA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

1.1 CONCEITUANDO FAMÍLIA

O vocábulo família pode possuir vários significados para as diversas áreas das ciências humanas, como a sociologia, a antropologia ou o direito. A família é, sem sombra de dúvida, o elemento propulsor de nossas maiores felicidades e, ao mesmo tempo, é na sua ambiência em que vivenciamos as nossas maiores angústias, frustrações, traumas e medos. Muitos dos nossos atuais problemas têm raiz no passado, justamente em nossa formação família, o que condiciona, inclusive, as nossas futuras tessituras afetivas. Somos e estamos umbilicalmente unidos à nossa família.

De acordo com LÔBO (2009:2):

Sob o ponto de vista do direito, a família é feita de duas estruturas associadas: os vínculos e os grupos. Há três sortes de vínculos, que podem coexistir ou existir separadamente: vínculos de sangue, vínculos de direito e vínculos de afetividade. A partir dos vínculos de família é que se compõem os diversos grupos que a integram: grupo conjugal, grupo parental (pais e filhos), grupos secundários (outros parentes e afins).

Para o autor, família consiste na organização social formada a partir de laços sanguíneos, jurídicos ou afetivos. O conceito de família pode ser considerado até certo ponto subjetivo, porque está atrelado a quem o define e à conjuntura social, política e familiar em que se insere.

Família, segundo a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, é "a base da sociedade". Sobre tal ponto não há dúvidas, sendo esta uma verdade absoluta entre os doutrinadores.

Segundo GONÇALVES (2008:1), o termo família é polêmico e complexo, por admitir mais de uma significação, o que o torna facilmente tema de discussão e contradição na doutrina.

A doutrina divide a família, de acordo com seus objetos, em três categorias: amplíssima, lata e restrita (DINIZ 2007:9-10).

A categoria amplíssima é aquela que permite a livre associação, tomando como membro familiar todos aqueles que sejam ligados, seja por vínculo consanguíneo, afinidade e até por dependência. Esta última está prevista no artigo 1.412, § 2º, do C.C.:

Art. 1.412. O usuário usará da coisa e perceberá os seus frutos; quanto o exigirem as necessidades suas e de sua família.

§ 2º As necessidades da família do usuário compreendem as de seu cônjuge, dos filhos solteiros e das pessoas de seu serviço doméstico (MONTEIRO, 1997: 3-4).

Por outro lado, a categoria lata é aquela que entende pertencer ao grupo familiar os parentes em linha reta ou colateral, o cônjuge ou companheiro e seus filhos. Além disso, inclui no rol os parentes por afinidade, ou seja, os parentes do cônjuge ou companheiro.

Por fim, existe a categoria restrita, a mesma como o nome já diz, é a mais circunscrita. Faz parte da família o cônjuge ou o companheiro e a prole. Tal categoria sofreu modificações, uma vez que, anteriormente só era considerado o cônjuge proveniente do casamento, não estendendo o benefício ao companheiro (DINIZ, 1997:3-4).

Segundo PEREIRA (2001:13-14), ensina em sentido genérico que a família:

É o conjunto de pessoas que descendem de tronco ancestral comum. Já em sentido restrito a família é considerada o conjunto de pessoas unidas pelos laços do casamento e da filiação. Durante séculos, fora ela um organismo extenso e hierarquizado, mas sob a influência da lei da evolução, retraiu-se, para se limitar a pais e filhos.

Enfim, como se pode observar acima, o conceito de família ora é lido como algo limitado, sendo de fácil análise, ora como algo complexo, que pode ser observado de vários aspectos. E são justamente estas diferenças de interpretação, não só entre doutrinadores, mas também entre legislações, que se torna mais polêmica a situação.

De acordo com CARVALHO (1995:26), nota-se ao longo do tempo, que a conceituação de família foi evoluindo e se transformando, deixando de ser somente a família nuclear burguesa (pai, mãe e filhos) e passando a ser vista como algo muito mais abrangente.

Atualmente, tem-se que a família é um vínculo por afetividade, sendo imensamente valoradas as relações de sentimento e a intensidade das relações pessoais de seus membros. Portanto, podem formar uma família “um homem e uma mulher e seus filhos biológicos, ou uma mulher e um filho adotivo, ou qualquer outro arranjo” (CARVALHO, 1995:26).

Desse modo, percebe-se que a família dos dias de hoje é formada por pessoas ligadas, inicialmente pelo vínculo de afeto, sendo este importante ponto de estruturação familiar.

1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA FAMÍLIA

A família, também chamada de base da sociedade, é a peça fundamental na organização social. Desde os primórdios, foi ela a geradora do ordenamento jurídico a que se submetiam os homens e mulheres.

Segundo ENGELS (2005:31), de acordo com estudos históricos afirma que:

O homem inicialmente era um ser uno, não possuindo vínculos afetivos com outros seres humanos. A relação entre homem e mulher era apenas sexual e tal fato dava-se em razão de seus instintos. Portanto, não havia uma ideia de união, sendo qualquer homem livre para relacionar-se com qualquer mulher e vice-versa.

Portanto, não havia distinção nem preconceito, sendo possível e aceitável toda e qualquer relação. Não havia o sentimento de repúdio ao incesto, tampouco as questões de idade.

Ao longo da história da humanidade, encontram-se diferentes formas de agrupamentos humanos e, conseqüentemente, distintas concepções de família. A noção de família varia no decorrer dos tempos à medida que o homem e a sociedade evoluem.

Conforme observa PEREIRA (2003:62), neste período a mulher gozava de total submissão e inferioridade, sendo “propriedade do pai, que por sua vez tinha o direito de casá-la, conservando sobre ela seus poderes”.

O autor afirma assim, a impossibilidade de a mulher adquirir sua autonomia, pois passava da condição de filha à de esposa, sem, contudo, angariar sua liberdade.

Durante a Idade Média, com a influência decisiva do cristianismo, mais especificamente da Igreja Católica, a ideia de família consubstanciou-se no casamento religioso, que “além de um acordo de vontades, passou a ser também um sacramento” (FUJITA, 2003:3).

Verifica-se, pois, que o casamento era algo sagrado e indissolúvel. Não se reconhecia a figura do divórcio, haja vista que o matrimônio era uma união sacramentada por Deus e inalterável pelo homem.

Por outro lado, WALD (2004:13) sobre o contexto, ensina que:

Durante a Idade Média, as relações de família se regem exclusivamente pelo direito canônico, visto que, do século X ao século XV, o casamento religioso é o único conhecido. [...]. Na doutrina canônica, o matrimônio é concebido como sacramento, reconhecendo-se a indissolubilidade do vínculo e só se discutindo o problema do divórcio em relação aos infiéis, cujo casamento não se reveste de caráter sagrado.

Portanto, com o casamento, homem e mulher eram considerados uma só carne, nada podendo separá-los além da morte. O divórcio, autorizado excepcionalmente nos casos de adultério e muitas vezes nem mesmo nestes casos reconhecido –, simplesmente colocava fim ao matrimônio que não se cobria do caráter sagrado necessário para sua constituição.

Em meados do século XVIII, a família apresentou-se em uma nova estruturação, uma vez que a Revolução Industrial fez com que a procura por mão-de-obra aumentasse significativamente, principalmente para o desempenho de atividades terciárias. “Foi assim que a mulher ingressou no mercado de trabalho, deixando o homem de ser a única fonte de subsistência da família, que se tornou **nuclear**, restrita ao casal e a sua prole” (DIAS, 2010:28).

Desse modo, verifica-se neste momento histórico o deslocamento das famílias do campo para os centros urbanos e a consequente redução do número de pessoas que compõe o núcleo familiar. O número reduzido de pessoas e a convivência em espaços menores fizeram com que as relações afetivas entre seus membros se intensificassem, havendo a valorização do afeto, do carinho, do amor.

Deste modo, a constituição das famílias varia de acordo, por exemplo, com os “valores morais ou religiosos de determinada época e da maior ou menor proteção jurídico-estatal” (SILVA JÚNIOR, 2010:54).

Assim, depreende-se da análise histórica que a família se apresentou, inicialmente, em um modelo patriarcal e hierarquizado, no qual se realçavam os laços patrimoniais e a manutenção forçada de vínculos matrimoniais em detrimento da felicidade de seus membros.

Todavia, como esta entidade apresenta seu quadro evolutivo ligado ao próprio avanço do homem e da sociedade, a família passou a apresentar uma nova concepção, baseada em uma maior valorização da solidariedade e do afeto.

Em suma, o conceito de família é relativo, pois a estrutura familiar assume diferentes funções, alterando-se continuamente, influenciada pelas circunstâncias de tempo e lugar. Trata-se, portanto, de uma variável em constante evolução.

1.3 MODELOS DE FAMÍLIAS

Ao longo da história, as famílias passaram por uma série de classificações, segundo iam se modificando as estruturas sociais onde residiam, ora mostrando a predominância do poder feminino (família matriarcal), ora transferindo para o masculino (família patriarcal), como na época moderna.

Com o tempo, o ser humano passou a ter maior noção de sociedade, surgindo as primeiras famílias.

Segundo ENGELS (2005:37-39), afirma que:

Inicialmente eram **Famílias Consanguíneas**, em função do instinto de preservação e perpetuação da espécie, o homem e a mulher podiam se relacionar sem impedimentos. Uma vez que, não havia discriminação nenhuma (a não ser entre pais e filhos) e todos poderiam se relacionar com todos, não havia forma de se estabelecer quem era o progenitor, não existindo, portanto, a figura de pai. Tinha apenas o conhecimento de quem era a progenitora. Entretanto não havia o conceito de mãe, sendo apenas uma referência.

Por outro lado, MORGAN (1981:56), a família Consanguínea "fundava-se sobre o matrimônio de irmãos e irmãs, carnais e colaterais no interior do grupo" tal definição e confirmada por (MELLO, 2003:329).

Dessa forma por ser a mais primitiva que se tem notícia, não existem registros de culturas que ainda mantenham este molde familiar.

Em seguida após esta fase, surgiram as **Famílias Punaluanas**, nesta espécie de família surgiu o primeiro impedimento quanto aos sujeitos que poderiam relacionar-se. Não era permitida a relação entre irmãos. Entretanto, a definição de irmão era dada de acordo com a progenitora. Portanto, eram impedidos de se relacionar os filhos de uma mesma mãe. Ainda não havia a figura do pai e consequentemente, a família era matriarcal. No entanto era permitida a relação entre pais e filhas (ENGELS, 2005:39-48).

Diferentemente de ENGELS, MORGAN (1981:56), define a Família Punaluana como "o casamento de várias irmãs, carnis e colaterais, como os maridos de cada uma das outras, no interior de um grupo".

O homem casava com a mulher, porém, por conseguinte, poderia se relacionar com as irmãs de sua mulher. Portanto, a mulher poderia se relacionar com seu marido e com seus cunhados, não havendo impedimento para tanto.

Segundo ENGELS (2005:39), afirma que, o surgimento da Família Punaluana foi um importante marco na história, uma vez que originou os primeiros impedimentos significativos de casamento e iniciou a noção de irregularidade do incesto.

Em sequência, surgiram as **Famílias Sindiásmicas**, que foram as primeiras famílias a abandonar a vida primitiva e passaram a morar em casas. Todavia, eram grandes casas comunais, servindo de abrigo para vários casais (ENGELS, 2005:48 66).

Para MORGAN *apud* CANEVACCI (1981:57), esta família fundava-se sobre o casamento entre casais individuais, mas sem obrigação de coabitação exclusiva. O casamento prosseguia enquanto ambas as partes o desejassem.

De acordo com o autor com a nova forma de coabitação, o homem e a mulher passaram a ter uma relação mais parecida com as dos dias atuais, ou seja, passaram a ter uma conexão maior.

Com o passar do tempo, o homem deixou sua posição submissa em relação ao controle da sociedade e passou a controlar as decisões do clã. Surgiram as **Famílias Patriarcais**.

Segundo MORGAN *apud* CANEVACCI (1981:57), define a família patriarcal como sendo “o casamento de um só homem com diversas mulheres, era geralmente acompanhada pelo isolamento das mulheres.

Em contrapartida para ENGELS (2005:61), a família patriarcal era uma “organização de certo número de indivíduos, livres e não livres, numa família submetida ao poder paterno de seu chefe.

Apesar de ser muito parecida com a família sindiásmica, a família patriarcal era controlada pelo homem, sendo permitido que estes se relacionassem com outras mulheres. Entretanto, para a mulher era proibida a relação com outros homens.

Com isso, era necessário que o homem abandonasse sua posição poligâmica e passasse a coabitar e se relacionar com apenas uma mulher, aparecia assim a **Família Monogâmica.**

Segundo MORGAN *apud* CANEVACCI (1981:57), esta família é fundamentada “sobre o casamento de casais individuais, com obrigação de coabitação exclusiva.

Por outro lado, para ENGELS (2005:70), a família monogâmica:

De modo algum foi o fruto do amor sexual individual, com o qual nada tinham em comum, já que os casamentos, antes como agora, permaneceram casamentos de conveniência. Foi a primeira forma de família que não se baseava em condições naturais, mas econômicas, e concretamente no triunfo da propriedade privada sobre a propriedade comum primitiva, originada espontaneamente.

A Família Monogâmica é a existente nos tempos atuais, pelo menos em grande parte da civilização. Ainda que existam outros países que, baseados em crenças religiosas, permitam a poligamia, a Família Monogâmica é a padrão.

1.4 CONCEITUANDO EMPRESA

O Direito Empresarial passou por uma grande evolução, da qual temos três fases distintas, são elas: em que deixamos a era dos comerciantes e a prática dos atos de comércio período subjetivo corporativista: foi a época primitiva, quando

surgiram as primeiras corporações de mercadores; período objetivo: foi a época dos comerciantes e a prática dos atos de comércio; e o período subjetivo moderno: aquele e ingressamos no Direito Empresarial, onde surge a figura da empresa, do empresário e a prática da atividade econômica.

Na doutrina, encontramos um conceito econômico e um conceito jurídico sobre a empresa. Iniciaremos com o conceito econômico, vindo da Economia Política, onde temos como base a organização dos fatores da produção, ou seja, natureza, capital e trabalho. No qual Giuseppe Ferri (1971) *apud Miranda (2009)*, diz que:

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

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

Para Rubens Requião (2003), o conceito jurídico se assenta no conceito econômico, diz o autor:

"Em vão os juristas têm procurado construir um conceito jurídico próprio para tal organização. Sente-se em suas lições certo constrangimento, uma verdadeira frustração por não lhes haver sido possível compor um conceito jurídico próprio para empresa, tendo o comercialista que se valer do conceito formulado pelos economistas. Por isso, persistem os juristas no afã de edificar em vão um original conceito jurídico de empresa, como se fosse desdouro para a ciência jurídica transpor para o campo jurídico um bem elaborado conceito econômico".

Sobre o aspecto objetivo, a empresa apresenta-se como uma combinação de elementos pessoais e reais, visando um resultado econômico (lucro) e realizada em vista de um intento especulativo de uma pessoa (empresário) que a organiza, gere, administra e dá impulso para seu eficiente funcionamento.

Enquanto que sob o aspecto jurídico, podemos dizer que a empresa é motivo de preocupação dos juristas que tentam conceituá-la.

Já sob o aspecto econômico, não há dúvida de que é atividade econômica organizada. Mas sob o aspecto jurídico apresenta, várias facetas ou aspectos, que embaraçam o consenso em torno do assunto.

Por fim, o conceito de empresa surge através da definição de empresário que se encontra no Código Civil Italiano, em seu artigo 2.082 que diz: "Empresário é quem exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada, para a produção e circulação de bens e serviços".

Segundo COELHO (2007: 64) *apud* Miranda (2009), afirma que "a empresa pode ser explorada por uma pessoa física ou jurídica. No primeiro caso, o exercente da atividade econômica se chama empresário individual; no segundo, sociedade empresária. Como é a pessoa jurídica que explora a atividade empresarial, não é correto chamar de empresário o sócio da sociedade empresária".

Portanto, empresa não é coisa corpórea, e sim abstrata, porque significa a atividade ou o conjunto de atividades do empresário. Empresa é o organismo que, através de alguns elementos ou, fatores, exercita um comportamento repetitivo e metódico, exteriorizando a atividade do empresário. Empresa é a atividade do empresário, que objetiva o atendimento do mercado e a obtenção de lucro.

1.5 MODELOS DE EMPRESAS

Existem várias classificações possíveis para sistematizar as empresas, tudo dependendo do aspecto desejado. Segundo REIS ET AL (2008), no Brasil, existe uma legislação específica que rege os tipos de sociedades empresariais.

O novo Código Civil, Lei nº 10.406 – 10/01/2002, traz a regulamentação das sociedades existentes no nosso Direito. A exceção são as Sociedades por Ações (Sociedades Anônimas) que continuam a ser reguladas pela Lei 6.404 – 15/12/1976. Vamos focar nas sociedades empresariais. Estas são sociedades entre um ou mais sócios, constituídas para um fim comercial, registradas na junta comercial de seu respectivo estado.

Os tipos de constituição de sociedades empresariais são, como já foi dito, juridicamente estabelecidas juridicamente pelo Código Civil, devendo na sua

composição atender ao disposto nos artigos 1.039 a 1.092, que versam dos seguintes tipos societários:

1. Sociedade em Nome Coletivo (arts.1.039 a 1.044), neste tipo de sociedade, somente pessoas físicas podem participar e todos possuem responsabilidade ilimitada e solidária perante as obrigações assumidas pela empresa. Ou seja, cada sócio responde ilimitadamente e isoladamente por qualquer obrigação social da empresa, mesmo que o montante do capital exceda o valor do capital social. Sendo assim, se a dívida da empresa com este tipo de sociedade for superior ao seu capital, os bens individuais dos sócios garantirão o seu resgate. A nomenclatura oficial da empresa deve ser composta pelo nome de qualquer sócio e omitido o nome de um ou mais e deve sempre ser acompanhada da expressão "& CIA". Lembrando que o nome empresarial, neste caso, deve ser o sobrenome real de um dos sócios.

2.Sociedade em Comandita Simples (arts. 1.045 a 1.051), a Sociedade em Comandita Simples possui dois tipos de sócios: comanditados e comanditários, sendo os primeiros, pessoas físicas que respondem ilimitada e solidariamente pelas ações sociais (colaborando com o capital social), e os segundos, são obrigados apenas pelos valores de suas quotas. Neste caso, a firma ou razão social da sociedade somente pode conter nomes de sócios comanditados.

3. Sociedade Limitada (arts. 1.052 a 1.087), As Sociedades Limitadas são caracterizadas principalmente pela responsabilidade limitada dos sócios, ou seja, os sócios investem um valor X no capital social da empresa e são responsáveis somente pela integralização do capital. O capital social é representado por quotas e cada sócio é responsável diretamente pelo seu montante, apesar de existir a obrigação solidária pela integralização das quotas subscritas pelos demais sócios. Normalmente, na nomenclatura oficial desse tipo de sociedade consta a expressão "Ltda.".

4. Sociedade Anônima (arts. 1.088 e 1.089), a principal característica da sociedade anônima é que o capital social é dividido em ações e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço da emissão das ações subscritas ou adquiridas. Na nomenclatura costuma figurar a abreviação S/A, S.A ou SA. Podem ser classificadas como sociedades de capital fechado e sociedades

de capital aberto. No primeiro caso, a empresa pertence a um grupo reservado de sócios conservando uma determinada liberdade contratual. As sociedades de capital aberto são detentoras de autorização especial para negociar suas ações no mercado de capitais.

5. Sociedade em Comandita por Ações (arts. 1.090 a 1.092), neste tipo de sociedade, assim como na sociedade em Comandita Simples, existem 2 tipos de sócios: os comanditados, que respondem ilimitada e solidariamente pelas obrigações da sociedade, e os comanditários, que respondem apenas pelas cotas ou ações subscritas. Mas as semelhanças acabam por aqui. Na sociedade em Comandita de Ações é uma sociedade de capitais cujo capital é dividido em ações e onde só os acionistas podem ser diretores ou gerentes. Este tipo de sociedade está em franco declínio no Brasil.

6. Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) - Inovação do direito brasileiro, buscando sintonia com a realidade do empreendedorismo local - prevista no artigo 980-A do código civil e em lei própria, a 12441/11. A empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) é constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, não inferior a cem vezes o maior salário-mínimo vigente. A EIRELI será regulada, no que couber, pelas normas aplicáveis às sociedades limitadas.

Existem duas formas de se instituir uma EIRELI:

- a) originária: quando decorre de ato de vontade da criação específica desta modalidade de pessoa jurídica;
- b) superveniente: na forma do §3º do art. 980-A, quando "resultar da concentração das quotas de outra modalidade societária num único sócio, independentemente das razões que motivaram tal concentração".

A pessoa natural que constituir uma EIRELI poderá figurar somente em uma única empresa desta modalidade. Ao nome empresarial, de acordo com o art.980-A, deverá ser adicionada a expressão "EIRELI" após a firma ou a denominação social da empresa individual de responsabilidade limitada.

A atividade econômica pode ser exercida individualmente ou de forma coletiva. Caso a opção seja a de empresário individual, o patrimônio particular se confunde com o da empresa.

É importante lembrar que o ordenamento jurídico prevê a figura da sociedade simples. Trata-se de um novo tipo societário criado em substituição ao tradicional modelo de sociedade civil. Sociedades simples não podem exercer qualquer atividade econômica organizada, com a finalidade de produção ou circulação de bens ou serviços. Sua finalidade deve se concentrar em atividades profissionais de natureza científica, literária e/ou artística.

O código anterior previa ainda a sociedade de capital e indústria, que foi extinta. Já a sociedade cooperativa, que antes era sociedade civil, agora é sociedade simples, e conta com novas características. Continua a ser inscrita na Junta Comercial, pois é regida por lei especial. Apesar da lei brasileira trazer seis tipos diferentes de empresas, na prática apenas duas delas são amplamente utilizadas: a sociedade limitada, estatisticamente a preferida, e a sociedade anônima. As demais espécies são raramente encontradas.

2 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

2.1 CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR

Existem as mais variadas visões distintas de autores sobre o conceito de empresa familiar. Neste sentido DONNELLEY (1967) e RICCA (1998), conceituam empresa familiar como sendo aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Porém, existe uma influência recíproca da política geral da firma e dos interesses e objetivos familiares.

Por outro lado, BERNHOEFT (1989) e LODI (1998), possuem uma visão semelhante segundo "o qual uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações."

VIDIGAL (1996), por sua vez:

"Afirma que todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos; assim, praticamente todas as empresas teriam tido uma origem familiar."

Contudo a definição pode ser ainda mais genérica, ALBI (1994) *apud* MARTINS ET AL (2008) considera empresa familiar uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou; empresário que assume a propriedade da empresa em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

GAJ *apud* SCHEFFER (1993:16), é mais criterioso e conceitua as empresas familiares como empresas de capital fechado ou aberto que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar um sucessor direto ou parente.

LEONE (1992) *apud* MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO (2001) acrescenta que, a empresa deve possuir determinados indicadores para ser:

"Chamada de familiar: o seu início deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma, e na sucessão deve ser observado o fator hereditário"

De acordo com DERY ET AL. (1993) *apud* PAIVA, OLIVEIRA e MELO 2008, "não existe um consenso em torno do conceito de empresa familiar". Dessa forma existem variadas definições para os autores referentes ao aprofundamento do conceito de empresa familiar.

Dessa forma DONNELEY (1964) *apud* PAIVA, OLIVEIRA e MELO 2008, por ser:

Um dos precursores no estudo sobre tais organizações, a empresa para se caracterizar como familiar deve se identificar com uma família há no mínimo duas gerações, influenciando-se reciprocamente. LODI (1993) conclui que, na percepção de DONNELEY (1964), uma "empresa familiar" em que não se verifica a presença de herdeiros nem de investimentos de uma família não pode ser caracterizada como tal.

Segundo, LONGENECKER, MOORE e PETTY (1997) citado por ANDRADE, REZENDE e REZENDE (2003), ressaltam que uma empresa familiar “é aquela que é composta por uma família e uma empresa que, apesar de constituírem instituições separadas, são levadas a uma superposição constante nos negócios”. Sendo assim e nesse contexto que pretende-se explicar ou pelo menos tentar separar os papéis destas duas instituições.

BERNHOEFT (1989) *apud* PAIVA, OLIVEIRA e MELO (2008), mostra outra visão, “afirma que uma empresa não é familiar apenas segue a linha apresentada anteriormente, ou seja, quando ela tem membros da família do fundador trabalhando ativamente”. Diante disto o autor acredita que, a organização também pode ser adjetivada como tal quando existem relacionamentos catalogados em variáveis como afetividade, gostar e não gostar, dedicação, tempo de casa, entre outros.

Em contrapartida, WERNER (2004:2) citado por SOUZA, BRITO e ALVARELI (2011) define a empresa familiar 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. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Nesse sentido nota-se que a influência do gestor familiar nos processos administrativos reflete as pretensões da família em relação ao seu posicionamento frente ao capital.

GERICK ET AL (2006:02) *apud* SILINSKE, SILVA e PANNO (2013) complementa com sua definição onde segundo o autor “as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta”.

De acordo com RICCA (1998:09) *apud* CAMARGO e FERREIRA (s/d), ressalta que “o mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração”.

Empresas familiares são aquelas que tem vínculo com alguma família por pelo menos duas gerações e que as diretrizes da empresa, os interesses e os objetivos estejam diretamente ligados à família (DONNELLEY, 1967 *apud* MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO).

Sendo assim, o conceito que se aproxima melhor do objeto de estudo é o proposto por BERNHOEFT (1989) e LODI (1998) citado por JESUS, MACHADO e JESUS (2009), segundo o qual uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações. Ou ainda, é aquele em que a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, sem, no entanto, descaracterizá-la como tal.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com OLIVEIRA (2006) *apud* CAMARGO e FERREIRA (s/d), historicamente as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após seu descobrimento por Portugal. Tais companhias podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães administradores dessas terras na época. Sendo assim, o mesmo autor cita que houve, uma necessidade de segmentação das companhias hereditárias para melhor administrá-las que, por conseguinte, impulsionou o início de vários outros empreendimentos indispensáveis, como construção de estradas, centros de distribuição e outros.

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade LEA (1991) *apud* MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO (2007). No entanto, somente a partir da década de 60 surgiu um número significativo de estudos científicos sobre as empresas familiares.

Com o movimento imigratório, houve o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã entre outras. Segundo OLIVEIRA (2006:3) *apud* CAMARGO e FERREIRA (s/d) cita que:

"Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio inicia seu próprio negócio, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar".

Referente ao surgimento da empresa familiar, VIDIGAL (1996) expõe sua opinião e afirma que o conceito moderno de empresa familiar surgiu com a Revolução Industrial não século XIX, "mas mesmo antes disso o embrião já existia. Qualquer artesão que tinha sua oficina em casa, com seus auxiliares, e que passava seu ofício de pai para filho, podia ser considerado uma empresa familiar".

Segundo MARTINS *ET AL* (1999) "As origens da empresa familiar no Brasil remontam ao século XVI, com as capitanias hereditárias, sendo a primeira forma de empreendimento privado no Brasil. Não podendo dispersar recursos em outras frentes de colonização, já que o foco eram terras africanas e asiáticas, o rei de Portugal, D. João III, encontrou nas capitanias hereditárias uma forma de ocupar o território com recursos privados em lugar dos recursos do tesouro nacional".

Vale lembrar que houve um segundo momento da empresa familiar brasileira a mesma iniciou-se com a subdivisão das terras entre aqueles indivíduos que desejavam realmente explorar o território, renunciando ao conforto e à acomodação da cidade, ou seja, os verdadeiros empreendedores. Assim, o surgimento de um novo negócio era associado à fundação de uma pequena cidade (MARTINS *ET AL.*, 1999).

OLIVEIRA (1999:21), assegura que este foi o "início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas e centros de distribuição".

Por outro lado, BERNHOEFT (1996), faz referência à importância dos imigrantes para a formação das empresas familiares no Brasil.

O autor afirma que, "em ordem quantitativa, sobressaem os imigrantes italianos em primeiro lugar, como os que mais fundaram empresas. Em seguida, aparecem os portugueses, alemães, judeus de diferentes origens, árabes, e mais recentemente, os japoneses. Há também outros grupos como os espanhóis, gregos, poloneses, húngaros e outros, que se concentraram em algumas regiões do país ou dispersaram-se pela Capital de São Paulo e pelo interior do Estado".

Segundo o autor, dando alguns passos à frente na história do Brasil, o autor aborda que é interessante citar a década de 1970, a chamada era do milagre

econômico, na qual se criou a falsa noção de que se podia empreender negócios, realizar aplicações financeiras e efetuar transações sem risco.

Vale ressaltar que com a abertura econômica trouxe a integração do país à economia mundial por intermédio do capital estrangeiro e a vinda de empresas estrangeiras dotadas de alta tecnologia acirrou a concorrência no mercado brasileiro, obrigando as empresas nacionais a se modernizarem. Nesse ambiente, muitas empresas que não se adaptaram a esse novo paradigma, faliram (MARTINS ET AL., 1999).

“Todo esse processo de inserção internacional do país ocorreu em um momento de grandes mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização” (MARTINS ET AL., 1999:32).

Em meio a tais mudanças, a empresa familiar brasileira é questionada sobre seu papel nessa nova realidade. Alguns afirmam que a empresa familiar faz parte de um passado romântico do capitalismo, caracterizado por empreendedores sonhadores e aventureiros, responsáveis pela fundação de negócios bem-sucedidos e sedimentados.

Com os conceitos citados observa-se que quando se fala em profissionalização da empresa familiar significa que, além de trazer profissionais competentes para a organização, é necessário conscientizar a família sobre o processo, através da gestão com processos como: a formulação da estratégia e alocação de profissionalização de recursos.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares podem ser classificadas em diversos tipos, em função do foco que seja norteadada a análise e dos critérios utilizados.

Segundo LETHBRIDGE (1997), *apud* MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO (2007), as empresas familiares em termos simplistas podem ser classificadas em três tipos:

Sendo tradicional, híbrida e de influência familiar. As do tipo tradicional são as mais comuns, têm capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. As segundas são aquelas híbridas, ou seja, tem capital aberto, com controle exercido pela família, mas com presença de gestores profissionais em cargos diretivos. O terceiro tipo é a empresa de influência familiar, que tem a maioria das ações controladas por

terceiros, mas por possuir isoladamente parcela significativa das ações, estas mantêm o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração direta.

Sendo assim, na concepção desse autor, pode-se caracterizar uma empresa como familiar separando propriedade de gestão, ou seja, a família e proprietária (acionista majoritária), mas não administra a empresa diretamente.

Em contrapartida BUENO, FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ (2007), destacam três tipos básicos de classificação para as empresas familiares, considerando aspectos relacionados a fatores sócio demográficos, geração ocupante do poder e vínculo da família com a empresa, sendo este último tipo baseado em GALLO (1995). Cada um desses tipos tem suas características e "problemática específica".

Para ADACHI, (2006:26-29) *apud* SOUZA e CUNHA (s/d), ressalta que existem três gerações de empresas familiares:

- **Empresa de um só dono:** 1º geração são muito associadas a figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que estão iniciando suas atividades está nesta fase. O dono nesta fase é a única figura autoritária hierárquica;

-**Empresa de irmãos-sócios:** O controle da empresa é dividido em dois ou mais irmãos. 2º geração, independente da influência dos agregados, mas continuam ainda muito dependentes da figura do fundador.

-**Empresa de parentes,** ou seja, quando a empresa passa para a 3º geração, parentes costumam ser numerosa e a participarem na direção da empresa, A figura do fundador costuma ser perdida, seus valores e culturas alteradas".

Na classificação realizada com base em aspectos sócio demográficos, são considerados fatores como idade da empresa, ramo de atividade, forma jurídica e mercado geográfico. Os autores alertam para o fato de que nem toda pequena e média empresa, por exemplo, é uma empresa familiar, ou ainda, que as empresas familiares podem optar por abrir parte do capital, sem perder esse rótulo.

Para complementar os estudos sobre as empresas familiares, comenta-se sucintamente, o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, proposto por

GERICK ET AL (1997), que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.

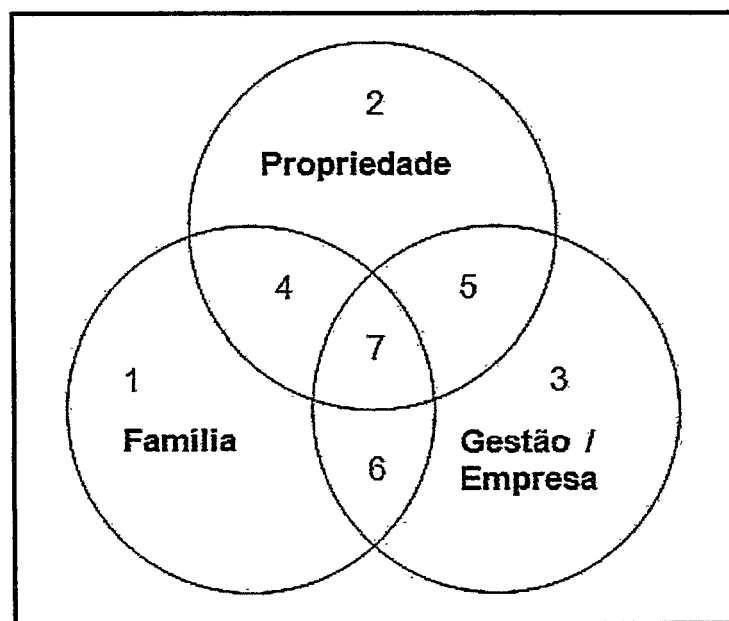


Figura 1 – Modelo de Três Círculos.
Fonte: Gersick ET AL (1997: 6)

Ainda considerando as dimensões citadas anteriormente, ALLRED e ALLRED (1997) propõem que a empresa familiar deveria ter quatro planos para sobreviver, obter sucesso e realizar sucessão, planos estes que são compatíveis com o modelo de Gersick ET al (1997).

- **Plano Familiar:** Um plano geral de como a família se beneficia do negócio. Este plano deve ser desenvolvido e modificado por reuniões de negócio regulares da família.

- **Plano Estratégico:** Como o negócio compartilhará os objetivos financeiros da família e a administração. Gerentes familiares e não familiares do negócio devem estar envolvidos em desenvolver este plano. Planos estratégicos devem ter sub-planos táticos para serem efetivos. Os sub – planos táticos definem quem irá fazer, o quê, e quando.

- **Plano de Sucessão:** Este plano é que define quem será o novo dono e como que tal pessoa está sendo preparada. Os proprietários atuais é quem irão fazer este plano, e então comunicar para o resto da família.

- **Plano de Propriedade:** Este plano antecipa a saída de proprietários atuais e determina como problemas com a passagem de propriedade serão suavizados. Podem estar incluídos neste plano um advogado e um contador. "(ALLRED e ALLRED, 1997: 10)

Tais planos são úteis para que a empresa familiar em frente de forma planejada as dificuldades da administração das empresas familiares advindas de suas características, de forma que os proprietários atuais possam planejar e ultrapassar tais dificuldades com sucesso.

Vale ressaltar outro critério de classificação apresentado por BUENO, FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ (2007) está relacionado com quantidade de gerações que se sucederam à frente da organização. Há quem considere que a empresa conquista o título de familiar realmente, quando passa da segunda para a terceira geração. A empresa é considerada de primeira geração, quando dirigida pelo (s) fundador (es), que podem ser da mesma família ou não. Quando estes se afastam dos cargos ocupados em favor de seus herdeiros – filhos ou sobrinhos, tem-se uma empresa de segunda geração. Da mesma forma, quando os netos dos fundadores passam a gerir a organização, ascende ao poder a terceira geração.

Características mais evidentes nas empresas familiares aparecem como: valorização dos fatores emocionais que interferem nas decisões da empresa, dificuldades na separação de empresa e família, mútua confiança entre os participantes da empresa, conflitos entre os familiares, poder centralizado da administração (MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO, 2007).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010) *apud* BATISTA (20012), uma das principais características de empresas familiares é o comando único e centralizado do fundador, sua postura de autoritarismo e austeridade se alternam com suas atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.

Adequado será registrar que a gestão dessas organizações não precisa necessariamente ser exercida diretamente por um ou mais membro das famílias. O fato de herdar a propriedade não significa obrigatoriamente que se herde a gestão,

que pode ser exercida, a critério dos proprietários, por profissionais externos, quando estes assim julgarem mais conveniente (BUENO, FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ, 2007).

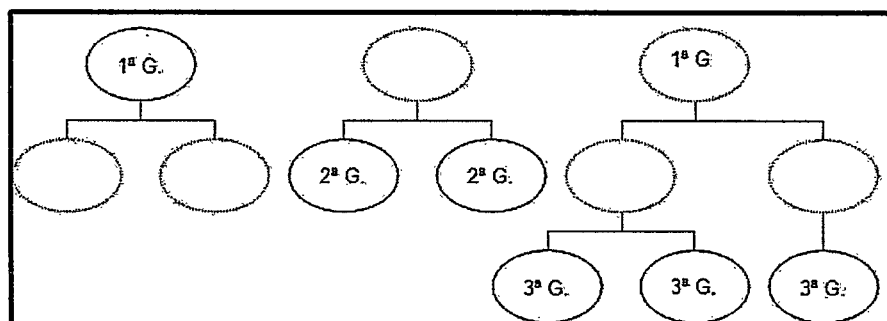


Figura 2 – Tipos de empresas de acordo com a geração
Fonte: BUENO, FERNANDEZ e SANCHEZ (2007).

Uma vez que as gerações se sucedem, aumenta o grau de complexidade da empresa e a possibilidade de ocorrência de conflitos de interesses, tendo em vista que, a princípio, o número de proprietários aumenta-se progressivamente, diminuindo a proximidade entre os mesmos, mas permanecendo a necessidade de se conciliar todos os interesses, de modo que seja preservada e potencializada a estrutura organizacional. No entanto ainda existe a classificação quanto ao vínculo entre a família e a empresa. Esta classificação toma por base aspectos relacionados a vontade da família em manter o empreendimento e como se dá a participação na gestão da empresa, através da dedicação e atuação de seus membros.

Segundo OLIVEIRA (2006:03) citado por CAMARGO e FERREIRA (s/d) a empresa familiar caracteriza-se pela:

“Sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares”.

Segundo GALLO (1995), citado por BUENO, FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ (2007), apresenta quatro modelos de empresas familiares, representados na Figura 3.

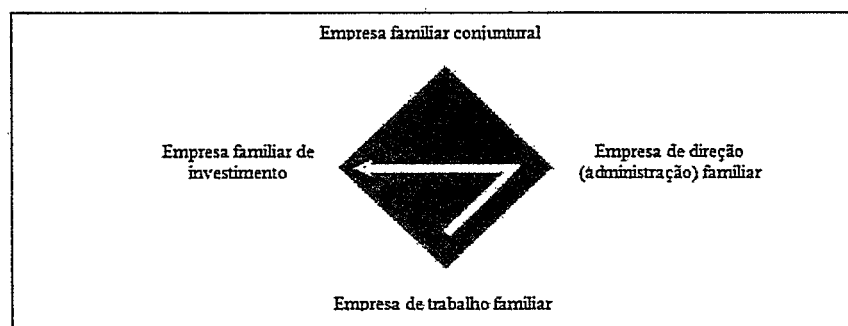


Figura 3 – Tipos de empresas familiares de acordo com o vínculo entre a família e a empresa.
Fonte: GALLO (1995), citado por BUENO, FERNANDEZ e SANCHEZ (2007).

A figura nos mostra que:

- **A empresa de trabalho familiar** como o próprio nome indica, é gerenciada pelos membros da família, sendo os filhos incentivados a trabalharem nela geração, após geração, combinando "propriedade" e "gestão".

- **No modelo de empresa de direção (administração) familiar**, o controle é exercido por todos os membros, no que se refere a "propriedade" em si, mas a "gestão" é exercida por aqueles membros que apresentam além de vontade, capacitação para fazê-lo.

No terceiro modelo empresa familiar de investimento, os familiares não se envolvem diretamente na "gestão" rotineira da organização, participando, contudo, das decisões estratégicas. "O objetivo é manter maior liberdade de atuação, sem comprometer uma vinculação excessivamente estrita da família com determinado negócio da empresa". (BUENO, FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ, 2007). O que se busca é a maximização da rentabilidade dos investimentos realizados.

Sendo que, no quarto e último modelo apresentado, **a empresa familiar conjuntural**, o vínculo entre as duas instituições, é apenas circunstancial, não sendo clara a intenção de manter a "gestão" ou mesmo a "propriedade", tendendo a ser desfeitas.

Por fim, os tipos de empresa familiar classificados por AMENDOLARA (1995), citado por MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO (2007) baseiam-se na forma como o poder é exercido pelo fundador/dirigente, assumindo três faces, sendo a primeira a

concentração absoluta da responsabilidade pela gestão, caracterizando-se pelo conservadorismo e autoconfiança.

Sendo assim, um outro conceito é caracterizado pelo poder compartilhado, quando o fundador/dirigente começa um processo de abertura, permitindo a participação de membros familiares na organização, restringindo, contudo ao limite de questões básicas e rotineiras, mas não no centro do poder verdadeiramente.

O terceiro tipo classificado pelo autor, são as organizações cujo poder é semi delegado. Neste caso, a empresa já conta com uma estrutura gerencial profissionalizada ou em fase de profissionalização, com conselho de administração formado e uma diretoria com relativa autonomia para tomada de decisões.

Analisando as empresas de forma geral, de acordo com as classificações apresentadas, dentro do contexto econômico e social vigentes, considerando as mudanças promovidas pela globalização da economia, em particular as questões relacionadas a aumento e diversificação da concorrência, redução do ciclo de vida útil dos produtos, novas demandas por serviços, é possível identificar que:

- A grande maioria das empresas que mantém um perfil mais conservador, quer seja em termos de abertura de capital, da perspectiva do poder ou do vínculo entre a família e a empresa, são as organizações de pequeno porte e parte de empresas de médio porte.
- Organizações de grande porte e parte das médias, que pretendem garantir a longevidade, obrigatoriamente terão que flexibilizar suas práticas para garantir o sucesso e a sobrevivência nesse cenário. Fatores como a abertura de capital, a mudança das relações da família com o poder e a definição clara de propriedade e gestão, normalmente não ocorrem de forma isolada, representando um conjunto de ações complementares, a exceção da abertura do capital é uma característica mais comum nas grandes corporações.

2.4 CULTURA NA EMPRESA FAMILIAR

De maneira geral, as organizações quando são criadas já possuem uma cultura histórica originária da família, com suas crenças, princípios e valores (FREITAS; BARTH, 2012), constituindo “um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir” (RORATO; DIAS, 2011).

A empresa familiar é inigualável na transferência de cultura entre gerações. Frequentemente, o lado comportamental das empresas familiares em se aventurar, isto é, arriscar, é mais forte do que empresas não familiares, o que, conseqüentemente, desempenha um papel fundamental na construção da sua estrutura financeira e em seu desempenho (GERSICK ET AL., 1998).

Por conseguinte, ESCRIVÃO FILHO (1995) menciona as especificidades das pequenas empresas relacionadas ao comportamento organizacional em termos de valores, motivações, competências e estilos de liderança. Indiscutivelmente, é mais fácil criar uma cultura de partilha, em que os valores são homogêneos.

Em contrapartida FREITAS e BARTH (2012) afirmam que:

“A cultura organizacional é um fator relevante para o processo de profissionalização da gestão, isto é, em algumas empresas familiares a “zona de conforto”, ou seja, as empresas acomodadas, pouco realizam mudanças. Em contrapartida, empresas mais efetivas realizam mudanças mais condizentes com o ambiente competitivo”.

2.5 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR

Naturalmente, como em qualquer organização, as empresas familiares têm seus prós e contras, que devem ser identificados e trabalhados adequadamente, de forma que a empresa e a família estejam sempre em sintonia. Quando a família identifica totalmente seus próprios interesses como sendo os da empresa, isso pode ser utilizado para estabelecer e reforçar a comunidade de interesses entre administradores e acionistas (RICCA, 1998).

Muitos gestores de empresas acreditam que as empresas familiares como as com capital fechado, conseguem mais benefícios e têm mais flexibilidade que seus competidores. Embora esta vantagem pareça relacionar-se menos com a empresa

familiar, muitos administradores de empresas familiares lembram exemplos em que isso é verdade e traz benefícios especiais (RICCA, 1998:14).

Por outro lado, quanto ao aspecto negativo, as empresas familiares podem sofrer com a falta de profissionalismo, o nepotismo, a dificuldade de enfrentar desafios, os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que dificulta o desenvolvimento organizacional.

Com relação à qualidade, as empresas familiares, muitas vezes, levam alguma vantagem com relação às outras, pois o nome da família é associado aos produtos ou serviços oferecidos no mercado. Este tipo de organização trabalha com um horizonte de investimentos mais amplo, pois as outras empresas têm a obrigação de responder aos seus acionistas com devida rapidez, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo em momentos difíceis.

Segundo OLIVEIRA (2006) "as empresas familiares conseguem suportar melhor às alternâncias na economia e se mantêm competitivas, devido à rapidez de tomada de decisão e flexibilidade da família em momentos de dificuldades financeiras, priorizando sempre a qualidade".

Para RICCA (1998), algumas empresas familiares de sucesso apresentam alguns pontos fortes em relação a outras, como:

- A entrega sacrificante da família nos momentos difíceis da empresa, na busca de disponibilidade de recursos financeiros e administrativos;
- Os interesses familiares representam fraquezas na parte financeira em algumas ocasiões, porém, em outras é fundamental para a recuperação da empresa;
- O orgulho e honestidade da família são responsáveis pela manutenção da empresa durante os tempos problemáticos que, em função de comportamentos ou de respeitabilidade do proprietário, são importantes para se conseguir empréstimos e créditos.

O mesmo autor cita que, em algumas empresas familiares, a lealdade dos empregados não pertencentes à família tem significado especial. Neste sentido, os trabalhadores não membros da família de uma pequena indústria mostram grande

interesse em preparar o filho do dono para ocupar a sucessão na companhia, porque não querem ter outras pessoas como donos administrando a empresa.

Por outro lado, segundo RICCA (1998), a empresa familiar é também um ambiente fértil para o surgimento de alguns problemas que, se não forem resolvidos a tempo, podem gerar consequências graves para o desempenho e o próprio futuro da organização.

O autor menciona que algumas das principais dificuldades enfrentadas nas empresas familiares são: Informalidade excessiva, onde a informalidade do ambiente familiar é levada para a empresa. Destaca também a competição negada, onde se cria uma ideia de que se deve levar para o ambiente de trabalho a harmonia que existe no lar, sem disputas e conflitos. O mesmo acrescenta a superação, quando os conflitos devem ser encarados de forma profissional ao invés de negados.

Por fim a Cultura de Dono, neste caso, os familiares em cargos de gestão da empresa centralizam as decisões em excesso, de forma autoritária.

A falta de regras e limites, com relação a investimentos exagerados na melhoria das instalações e produtos e a demora em reagir rapidamente em face de novos desafios e o predomínio do nepotismo também são alguns dos pontos fracos das empresas familiares (RICCA, 1998).

A promoção rápida de um parente na empresa, não em virtude de méritos, mas, por causa dos laços familiares, revela a prática do nepotismo ou favoritismo. Este tipo de promoção faz parte de um modo de administração incorreto, no qual cada decisão tomada é como um problema da família, cheio de sentimentos emocionais. Trata-se de uma solução que não está baseada em objetivos, buscando alcançar as metas da companhia (RICCA, 1998:17).

Quando há a prática do nepotismo e o favoritismo nas empresas familiares sem que sejam resultados de qualidades administrativas ou resultados, com certeza, haverá problemas na administração desta empresa (RICCA, 1998).

3. PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

3.1 CONCEITO DE SUCESSÃO

O conceito de sucessão está ligado diretamente ao ato de substituir um determinado sujeito numa determinada ação, dando ao processo um caráter de continuidade e manutenção das atividades realizadas.

A sucessão é conceituada como um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e no funcionamento da organização que, inevitavelmente, afetam os elementos culturais (valores, práticas, rituais etc.) que a definem (ESTOL e FERREIRA, 2006).

De acordo com GONÇALVES (2000) a sucessão familiar é uma passagem de poder e patrimônio do fundador para o sucessor, onde gera muitas dúvidas se está sendo feita de forma correta. Na literatura existente é estudado geralmente um único tipo de sucessão, a do pai para o filho, sendo que há outras maneiras de sucessão de empresas.

Segundo PEDRO ADACHI, diretor da Societás Consultoria, empresa especializada em assessoria em empresas familiares, "A transição da gestão deve ser planejada e as regras são as mesmas que as utilizadas para selecionar qualquer funcionário. É necessário definir o perfil do cargo e ir atrás de algum profissional" (CASELATTO, 2009).

Quando se trata de empresa familiar os problemas vão além da empresa, estes podem ser transformados em grandes conflitos, porque nem sempre os empresários conseguem solucionar os problemas de forma racional, e estes são levados para o lado pessoal e emocional, o que dificulta muito na tomada de decisões.

Conforme IGOR DE ANDRADE MAIA *apud* LODI (1987), "Para alguns, a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Mas na realidade, a sucessão começa muito antes, quando os filhos ainda são pequenos".

Por outro lado, VENOSA (2006:1) "Sucedor é substituir, tomar o lugar de outrem no campo fenômenos jurídicos. Na sucessão, existe uma substituição do titular de um direito".

No âmbito jurídico ampara-se no conceito amplo aplicado por DINIZ (2005:46-47):

“A base do direito sucessório é a transmissão imediata da herança do de cujos aos herdeiros legítimos e testamentários, desde que tenham capacidade ou legitimação sucessória, ou seja, desde que possam ser invocados para habilitar-se a suceder, por possuírem título jurídico para fazer jus à sucessão. Não é suficiente que o herdeiro invoque a sua vocação hereditária ou o seu direito de herdar por testamento, pois para tanto será imprescindível que seja capaz e não excluído da sucessão”.

Segundo o autor acima citado, só terá direito à herança da sucessão, aquele herdeiro legítimo e documentado, que for capaz de executar perfeitamente o processo sucessório. Não basta apenas ser herdeiro, ele tem que se mostrar capaz de exercer tal poder.

Nesse sentido, LUSSIER e SONFIELD (2004) destacam que as principais questões em relação à sucessão acontecem quando chega o momento dos fundadores deixarem a empresa e passarem a outros “as rédeas” do controle e da autoridade.

Assim, de acordo com PETRY e NASCIMENTO (2007), a sucessão não pode ser um acontecimento imprevisto, necessitando, então, de um planejamento para que ocorra sem causar traumas para a família. Desse modo, as empresas familiares devem atentar para esse processo, a fim de evitar a desagregação da família e a saída de talentos profissionais (SOUZA e BASTOS, 2006).

A sucessão pode ocorrer de duas maneiras na empresa, de forma planejada pelo sucedido ou por meio de incapacidade ou óbito do sucedido, a segunda maneira pode implicar na empresa um momento de difícil transição, pelo fato de o sucessor não ter sido preparada para aquele momento (GONÇALVES, 2000).

A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte é um dos processos mais e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária.

Segundo LODI (1987:36) afirma que:

“ Ocorrem crises porque os dirigentes não sabem o que querem e se atêm a tradição, dominados por uma pesada herança cultural e muitos anos de mercado. A cultura interna na cúpula leva a uma aversão ao risco. O passado domina o presente e o futuro”.

Nesse sentido, é necessário que o fundador reconheça que é preciso começar a se afastar de funções estratégicas da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares, pois um processo de sucessão só se consolida de modo integral a partir do momento em que o sucedido abre espaço para o sucessor agir, sem, no entanto, que isto signifique o afastamento total e abandono da empresa de forma direta. De acordo com BERNHOEFT (1989:27):

"Está surgindo um novo perfil de empresas familiares. No bojo desta nova face estão conceitos modernos de gestão empresarial: profissionalização, governança corporativa, planejamento estratégico, conselho de empresas, constituição familiar, e parcerias estratégicas".

Assim, o tema sucessão nas empresas familiares tendem para um mesmo fim, em que o termo profissionalização não é visto como contrário à sucessão familiar, mas ambos passam a ser reconhecidos como conceitos complementares.

3.2 A EMPRESA FAMILIAR PROFISSIONALIZADA

As empresas familiares, atualmente, estão tendo muita dificuldade com a falta de objetividade no processo de profissionalização, tendo em vista que esta é a única saída para evolução e desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Isto tem ocorrido devido à falta de informações e esclarecimentos sobre o que seja realmente este processo (EHLERS, 2006).

Para o autor, profissionalização é ter uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa, e se orientar através de indicadores que sejam muito confiáveis, onde todos devem executar o seu papel corretamente, e o mesmo é cobrado pelos seus resultados e tem que lutar pelo seu espaço na empresa.

Segundo RICCA (1998), anteriormente, a inflação cobria qualquer erro de administração; hoje, com a concorrência, a globalização, a exigência de melhores produtos e serviços e a baixa margem de lucro, o que conta é a profissionalização, principalmente da tomada de decisão.

De acordo com RICCA (1998:08):

“É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis”.

A profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1998).

Em contrapartida LODI (1998:25), afirma que:

“profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

O autor lembra que a profissionalização não é um assunto fácil de discutir, pois alguns membros da família podem não ter capacidade de administrar o negócio, também por não ter membros suficientes ou porque nem todo mundo que pertence a ela está apto a participar do negócio. Pode-se afirmar que a profissionalização da empresa familiar é algo que vai depender, exclusivamente, da adequada implantação de um processo de planejamento e procedimentos, pois, para assegurar o sucesso, antes de qualquer coisa, deve -se haver um planejamento e estipular metas.

Por outro lado, DONATTI (1999), existem três pontos que são fundamentais no processo de profissionalização; a família, onde as questões emocionais devem ser bem resolvidas; a propriedade, que é um fator de prestígio para as pessoas, e a profissionalização dos responsáveis em conduzir os negócios, sabendo que as empresas familiares são diferentes das demais. Por isso, não basta entregar à administradores que não são da família o controle da empresa.

Por fim, Segundo RICCA (1998:5):

“A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de

competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas, exigindo uma administração profissional”.

3.3 CONFLITOS ENTRE MEMBROS DA FAMÍLIA

ADACHI (2005) defende que os conflitos dentro de uma empresa familiar costumam ser mais divergentes que em outro tipo de empresa, pois os familiares tendem a continuar discussões sobre os problemas entre parentes e empresa, não conseguindo evitá-los.

Os conflitos podem surgir de pequenas atitudes que poderiam ser resolvidas de uma maneira simples, evitando o surgimento de um grande problema. ADACHI (2005) cita alguns exemplos de grandiosos combates dentro das empresas familiares que foram manifestados por pequenos motivos:

“Utilização de um funcionário da empresa para um conserto na residência de um parente; uso das instalações da empresa para uma atividade particular; ou pagamento feito pela empresa da assinatura de uma revista para a esposa de um dos sócios (ADACHI, 2005: 210) ”.

Por outro lado, OLIVEIRA (2006) afirma que os conflitos são comuns às várias empresas, os quais se originam, principalmente, pelo fundador da empresa, pois ele tende a considerá-la como um centro de realizações tanto profissionais como pessoais. Isto faz com que o fundador tenha objeção em cogitar outras opiniões, gerando uma série de conflitos com os descendentes.

Segundo GONZALES ET AL (s/d) *apud* PASSOS ET AL (2006) exemplificam alguns tipos de conflitos que podem ocorrer dentro de uma empresa familiar, tais como: intrigas entre irmãos durante uma reunião de tomada de decisão; um parente que começa a “falar mal” de outro parente perante aos demais funcionários da empresa; fofocas e boatos; e disputas acirradas entre familiares.

LEONE (2005), argumenta que para uma empresa familiar sobreviver é preciso conseguir administrar as relações e solucionar os conflitos que surgem do processo de sucessão.

O mesmo autor diz que o fracasso das empresas familiares advém das intrigas entre herdeiros, pois os familiares concorrem entre si à ascensão hierárquica e ao

ganho do poder. Diante de conflitos entre familiares, a importância do gerenciamento passa a ser fundamental para que os conflitos possam ser minimizados.

3.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

A maneira como o chefe de família cria seus filhos, é fundamental para determinar a sucessão em uma empresa. A educação e os princípios ensinados em casa é que darão aos possíveis sucessores preparo para lidar com o dinheiro e o poder (RICCA, 1998).

O processo sucessório é, sem dúvida, um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade, tanto da família quanto da empresa, pode estar bastante comprometida (OLIVEIRA, 2006).

O mesmo autor afirma que podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a profissional. Sem a intenção de afirmar que um processo seja melhor que o outro, ele diz que a sucessão familiar é o que tem recebido maior ênfase, mas deve-se considerar a profissional como em significativa evolução nas referidas empresas. É preciso que o executivo efetue uma ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa.

Segundo IGOR DE ANDRADE MAIA apud Lodi (1987), "Para alguns, a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Mas na realidade, a sucessão começa muito antes, quando os filhos ainda são pequenos".

O processo sucessório deve ser iniciado desde cedo para que o sucessor esteja bem preparado para dirigir a organização e o cargo que a ele foi designado.

Segundo LEMOS (2003):

Processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa. Quando são iniciados sem uma definição de critérios objetivos em relação ao perfil desejável para o sucessor, estimulam-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares.

O autor afirma que a sucessão deve ser bem planejada, sabendo quem deve ser o sucessor ideal, se terá as mesmas competências que fundador para gerir os

negócios, assim definindo quem poderá assumir a empresa, evitando conflitos entre familiares, pois começara a passar por mudanças em sua direção.

Define também LEMOS (2003), as características do processo sucessório:

Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. Tal fato fortalece ainda mais a fusão entre importantes valores culturais da família com os da empresa.

O processo sucessório em uma empresa familiar é uma fase que será inevitável no decorrer dos anos nessas instituições. A partir do momento em que um empreendedor funda, arquiteta, lidera todo um conjunto de uma obra, também há de existir um dia em que o mesmo tenha que sair de cena. E, conseqüentemente, é nessa hora que podem ocorrer tanto a continuidade do seu trabalho com sucesso para as gerações posteriormente, como também a destruição por falta de planejamento.

O processo sucessório é definido por MACEDO (2009:67) “[...] como sendo a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família através das gerações”. Para LODI (1998:36) “[...] o processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa”. Mas essa transferência de poder, nem sempre ocorre de maneira tranquila, devido à forte disputa entre os herdeiros, o que resulta muitas vezes em crises de difícil solução. O conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, mas também há casos que podem transcorrer em perfeita harmonia.

A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária.

Segundo LODI (1987:36):

Ocorrem crises porque os dirigentes não sabem o que querem e se atêm a tradição, dominados por uma pesada herança cultural e muitos anos de mercado. A cultura interna na cúpula leva a uma aversão ao risco. O passado domina o presente e o futuro.

Nesse sentido, é necessário que o fundador reconheça que é preciso começar a se afastar de funções estratégicas da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares, pois um processo de sucessão só se consolida de modo integral

a partir do em que o sucedido abre espaço para o sucessor agir, sem, no entanto, que isto signifique o afastamento total e abandono da empresa de forma direta. De acordo com SOUZA ET AL (2011) *apud* BERNHOEFT (1989:27):

Está surgindo um novo perfil de empresas familiares. No bojo desta nova face estão conceitos modernos de gestão empresarial: profissionalização, governança corporativa, planejamento estratégico, conselho de empresas, constituição familiar, e parcerias estratégicas.

Assim, o tema sucessão e profissionalização nas empresas familiares tendem para um mesmo fim, em que o termo profissionalização não é visto como contrário à sucessão familiar, mas ambos passam a ser reconhecidos como conceitos complementares.

3.5 O PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O planejamento no processo sucessório, segundo estudiosos do assunto, é o ponto chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e percebe que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação, consegue minimizar conflitos entre seus filhos depois de sua morte.

O fator mais crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação. Caso as circunstâncias futuras impeçam a família de assumir a empresa, a única coisa que se perderia seria o tempo investido no planejamento. No entanto, se o presidente e/ou proprietário se afastar e não existir um plano de sucessão, as consequências podem ser catastróficas. Sobre esse aspecto, o autor LODI (1987:6) cita que:

Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é um só complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização.

Assim, o planejamento para o processo de sucessão sendo elaborado com antecipação poderá ocorrer de forma mais amena para os familiares envolvidos. No entanto, planejar a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu

trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio conseguido durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado.

O planejamento da sucessão entendido por SOUZA ET AL (2011) *apud* CASILLAS (2007: 227) é o de "Compreender a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente".

Quanto à questão de qual seja o melhor momento para começar a planejar a sucessão, especialistas em empresas familiares afirmam que, quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso.

Para uma empresa familiar que queira implantar um sistema de um projeto de planejamento de processo sucessório, um fator importante é ela delimitar a data de início e término, sendo o ideal também que esta coordenação seja acompanhada pelo atual fundador e gestor da empresa, conforme podemos analisar na citação de OLIVEIRA (1999: 72) abaixo:

É imprescindível o estabelecimento de estratégias, independente do processo sucessório em planejamento, para atingir os objetivos propostos, de nada adianta estabelecer objetivos no processo de sucessão e não ter definido as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como alcançá-los. Além disso, se faz necessário tecer também estratégias alternativas para sanar algumas imprevisibilidades que poderão ocorrer no processo.

Assim, diante de diferentes objetivos que se criam em um processo sucessório numa empresa familiar, é preciso que se tenham regras específicas, para que os participantes envolvidos nesse cenário não procurem os seus objetivos pessoais e, com isso, não acabe ocorrendo o detrimento da empresa.

Muitos herdeiros não se preparam para esse momento, ou não demonstram interesse para assumir o lugar do pai, que muitas vezes criou uma certeza de que seus futuros herdeiros iriam dar continuidade em sua empresa. A transmissão dessa gestão sem preparo dos herdeiros pode ocasionar riscos à organização, por isso a necessidade de se analisar esse processo adequadamente. Nesse sentido, de acordo com LOURENZO (2006: 39), alguns fatores que devem ser avaliados no planejamento sucessório são:

O treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido;

profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor; aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.

Com isso, é necessário se levar em consideração o aspecto comportamental vivenciado na empresa no momento em que esta queira contatar um profissional para auxiliar junto ao seu fundador o processo de sucessão. A empresa tem que ter em meta aonde quer chegar, respeitando os familiares e tendo consciência de que esse processo de avaliação de cargo possa sofrer tramites rigorosos na escolha do perfil do novo líder e assim a transferência de patrimônio para o sucessor possa ser pensada de maneira ordenada e justa. Os requisitos básicos para que um planejamento seja eficaz é planejar objetivamente, de forma realista e estratégica.

De acordo com SOUZA ET AL (2011) *apud* CASILLAS (2007: 228), tais requisitos são:

- Planejar objetivamente;
- Formular claramente o objetivo;
- Estabelecer prioridades;
- Ações para satisfazer os objetivos;
- Elaboração e implantação de um cronograma;
- Planejar de forma realista;
- Planejar estrategicamente;
- Quem deve participar do planejamento da sucessão

O planejamento sucessório não tem como objetivo antecipar os direitos dos herdeiros ainda durante a vida de seus sucedidos, mas sim, determinar a forma de sucessão quando no futuro ocorrer a falta de seu titular.

3.6 SUCESSÃO E CONTINUIDADE NA EMPRESA FAMILIAR

O processo sucessório é muito mais complicado que a simples determinação do momento. Ele está refletido em duas palavras com frequência como sinônimas: Sucessão e Continuidade. Mas estes dois conceitos abrangem dois processos

diferentes, apesar de complementares, e é a dialética entre eles que torna o processo tão complicado e dinâmico.

O processo de sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser "sucedida" por outra nova.

Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.

De acordo com GALI (2006) *apud* LANSBERG (1997:103), "outra resistência ao confronto com a transferência de gerações é a pobreza da compreensão comum da aposentadoria. Muitos membros mais velhos temem a aposentadoria como um precursor seguro de problemas de saúde e uma queda rápida em direção à morte".

A preocupação com o futuro das organizações familiares deve começar antes mesmo que os herdeiros e possíveis sucessores estejam à porta da organização. A carreira deve ser programada com antecedência, considerando a vocação e as aspirações dos herdeiros frente às atividades do negócio. O cuidado em preservar a empresa e os negócios deve ser acompanhado da busca da integração e da felicidade dos membros da família, evitando dessa forma a dissolução de ambas.

Segundo FLORES (1999:38), enfatiza que o processo é exigente tanto para o substituto quanto para o substituído, porque mobiliza sentimentos fortes e nem sempre bem resolvidos, tais como insegurança e angústias com a nova responsabilidade.

De acordo com o autor, os membros da família que participam ativamente na empresa devem administrar esta como se não fizesse parte de uma família, deixando a parte emocional e agir com o racional. Agindo assim, será melhor o direcionamento da empresa. A intimidade das relações familiares permite que as diferenças aflorem com maior intensidade, fazendo emergir sentimentos acumulados durante a convivência doméstica.

Profissionalizar os membros da família que estarão no ramo de sucessão da empresa é de grande importância à organização. Para o bom encaminhamento do processo são importantes a formação e conhecimento de seus membros. A profissionalização não implica descaracterização como empresa familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer como profissionais. A verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, e conseguindo uma boa mistura de profissionais e não de familiares. Não

havendo membros da família preparados para a sucessão, a empresa parte para a profissionalização, com isto não quer dizer que a empresa deixe de ser familiar.

Conforme FLORIANI (2002:94) *apud* GALLI (2006), "a liderança do sucessor é aspecto fundamental antes e após o processo de sucessão, no sentido de que se prepare seu ingresso de maneira paulatina, ordenada e em consenso com o sucedido ou fundador".

Essa preparação pressupõe a necessidade de existência natural da característica de liderança do sucessor, o que facilitará o processo de migração de mando de uma geração seguinte.

A ausência de liderança do sucesso causará obstáculos a mais no processo de sucessão e, conseqüentemente, dará abertura às possibilidades de fracasso do mesmo. Assim sendo, se houver disposição dos herdeiros em seguir o negócio da família e mostrarem interesse, em começar a iniciar a busca de conhecimentos e experiências, o sucedido deverá orientar e se necessário acompanhar o sucessor para que dê bons resultados futuros.

A empresa só conseguirá continuar se houver base estrutural sólida de princípios, valores, filosofias e posturas coerentes, características estas que permitirão a flexibilidade perante as adversidades do mercado.

De acordo com BERNHOEFT (1996: 47) *apud* ROCHA (2007) afirma que:

E da maior importância que a sucessão e o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas. Refiro-me aqui que para estarmos em condições de considerar uma sociedade familiar profissionalizada devemos ter sócios profissionais e gestores profissionais.

A estrutura do processo de sucessão nas empresas familiares deve ter em consideração os interesses dos sócios / acionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa e promover a profissionalização dos sucessores.

Segundo LANSBERG (2003) *apud* GALI (2006), salienta dizendo que " as empresas familiares duradouras são aquelas que inovam. Os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos. É uma indústria em que as famílias precisam estar inovando sempre".

De acordo com FLORIANI (2002:95) *apud* GALI (2006), "é fundamental aos membros da empresa familiar não confundir propriedade com capacidade de direção.

Embora é muito difícil para um pai compreender que nenhum dos seus filhos tem a capacidade e habilidades suficientes para continuar a dirigir a empresa”.

O autor ainda faz recomendação para direcionar com êxito a carreira profissional dos filhos no que diz respeito à hierarquia, adequando os seus conhecimentos, experiências e desejos.

Segundo BERNHOEFT (1999:47) “é mais fácil dizer não do que ter que tirar depois. Isto quer dizer, como o herdeiro não passou pelo processo de trabalho em outra organização, e vem com clareza suficiente para distinguir entre ser membro da família e fazer parte da organização da empresa”.

De acordo com GARCIA (2003: 57) cita que:

O drama mais frequente dos herdeiros é a falta de um projeto de vida. São muitos os fatores que contribuem para essa falta de perspectiva futura, mas cabe somente aos filhos compreender esse vazio e buscar caminhos que lhes permitam alcançar sua própria independência e liberdade.

Entre os muitos desafios que uma empresa familiar enfrenta, especialmente na transição da primeira para a segunda geração, o aspecto de remuneração é uma das mais delicadas. Enquanto o fundador está vivo ele arbitra as questões relativas aos valores dos que trabalham e dos que não exercem qualquer atividade nas empresas.

Os irmãos, primos ou qualquer outro grau de parentesco que exista entre os herdeiros não permite que sua situação de igualdade torne aceitável um sucessor do patriarca pelo menos sob esta forma. A questão deve ser discutida do ponto de vista de direitos e obrigações – ou seja – quem trabalha terá direito a um salário.

Esta remuneração seguirá uma política salarial fixada para a empresa de acordo com o cargo e responsabilidade que o mesmo tenha e desempenhe. Sua remuneração não deve seguir nenhum critério de “ igualdade” só porque são herdeiros, irmãos, primos e outros vínculos. GALLO (2003:73) *apud* GALLI (2006) termina dizendo “Estas são apenas igualdades familiares. O salário deve estar vinculado ao cargo e nível hierárquico”.

Segundo GALLO (2003: 82) *apud* GALLI (2006), “uma sociedade é um processo estruturado para compartilhar sucessos e fracassos. Nas sociedades familiares nem sempre isto fica muito claro pela origem patriarcal que lhe é característica”.

O autor salienta ainda que “ser sócio de uma empresa envolve riscos.

Ela não é uma 'poupança' que vai sempre render. O mercado pode criar situações que exigem decisões compartilhadas. Compartilhar riscos é inerente a uma relação societária".

Empresas familiares que conseguirem chegar à quarta geração de uma família bem sucedida em geral estão suficientemente bem de vida para que os mais capazes deles busquem seus próprios interesses e carreiras, ao invés de se dedicarem à empresa. A esta altura é comum haver tantos membros da família que a propriedade se torna pulverizada de herdeiros. Para os descendentes da quarta geração, sua parcela na empresa não é mais uma 'propriedade', mas sim um 'investimento'. Muitos deles preferirão diversificar em vez de manter tudo na mesma empresa.

De acordo com DRUCKER (2003:19) *apud* GALLI (2006), "a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir a família. A palavra mais importante em 'empresas administradas pela família' não é a 'FAMÍLIA' e sim 'EMPRESA'".

O autor salienta que não há diferença entre empresas dirigidas por profissionais e as comandadas por uma família com respeito a todo o trabalho funcional. Mas com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser estritamente observadas; caso contrário ela não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar.

4 DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EMPRESARIAL: ANÁLISE DE DUAS EMPRESAS FAMILIARES DE ITAITUBA – PA

4.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa desenvolvida é do tipo exploratória, uma vez que foi aplicada em empresas familiares de Itaituba para verificar os desafios encontrados no processo sucessório empresarial, foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso.

A tipologia da pesquisa é qualitativa e quantitativa. Para GIL (2007) o estudo de caso é um estudo profundo de um ou pouco objetos para que se tenha conhecimento detalhado sobre ele. É importante para explorar situações da vida real, preservar caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto, formular hipóteses e explicar variáveis de determinado fenômeno.

Para coleta de dados foram utilizados o questionário e a observação individual. Para PRESTES (2012:35) na observação são aplicados atentamente os sentidos a um objeto, a fim de que se possa, a partir dele, adquirir um conhecimento claro e preciso. A observação deve ser exata, completa, imparcial, sucessiva e metódica, pois constitui-se em um procedimento investigativo de extrema importância na ciência.

Para o quarto capítulo, foi aplicado um questionário contendo 34 perguntas fechadas e abertas. As perguntas foram feitas diretamente aos gestores de ambas as empresas com a finalidade de obter informações relevantes ao atingimento do objetivo deste trabalho que são os desafios do processo sucessório empresarial em empresas familiares de Itaituba-Pará.

4.2 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR ITAFRIGO SUPERMERCADO



Imagem 01. Frente do Itafrigo Supermercado
Fonte: Realizada pelo autor, 2016.

O supermercado Itafrigo atua no ramo de supermercados e pertence hoje ao grupo Itafrigo. Está no mercado há aproximadamente vinte anos. Foi quando surgiu a primeira empresa do grupo formada por jovens irmãos paulistanos Joelson Castro dos Santos, Valnei Castro dos Santos e Josué Castro dos Santos com uma trajetória singular de sucesso empresarial e que sempre prezou pelo progresso e bem-estar da sociedade itaitubense. A empresa iniciou suas atividades na área atacadista de gêneros alimentícios, abastecendo o comércio local com produtos oriundos do sul e sudeste do país, mais especificamente frios e hortifrutigranjeiros.

No decorrer dos anos a administração da empresa passou por várias mudanças, assim também como seu ramo de atividade. Hoje ela é atuante como supermercado de porte médio. Está representada por uma humilde família de paraenses que se estabeleceu em Itaituba desde o ano de 1984.

A história desta família, que não nasceu em berços de destaques sociais, é preenchida por muitas ocorrências de lutas e fatores em que só os desbravadores estão empenhados. Atualmente, a empresa colabora com a sociedade em eventos esportivos procurando sempre valorizar seu cliente, pois sabe que o mesmo é o motivo da existência de toda empresa, além de passar por muitas mudanças estruturais, administrativas para manter-se sempre de acordo com as exigências dos clientes que é o maior bem que a empresa possui.

4.2.1 Missão e visão da empresa familiar Itafrigo Supermercado

O Itafrigo tem como missão oferecer aos seus clientes o maior mix de produtos de supermercado com o menor preço e excelência no atendimento e comodidade. Como visão deseja ser até dezembro de 2014 a maior rede de supermercado de Itaituba com três lojas completas, organizadas e lucrativas.

4.3 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR CONFECÇÕES CELMA



Imagem 01. Francisco Rosário da costa
Fonte: Realizada pelo autor, 2016.

A empresa Francisco Rosário da Costa - EIRELI cujo nome fantasia é Confeções Celma iniciou em 1978 suas atividades no ramo de confecções. O fundador Francisco Rosário da costa mais conhecido como Piauí nasceu em Campo Maior/PI, veio para a cidade de Itaituba e começou a trabalhar em uma feira com vendas de confecções.

Logo depois, alugou um prédio próximo a compra de ouro “melado ouro”, onde hoje funciona a matriz, comprada anos depois.

Casou-se e teve oito filhos dos quais a maioria trabalha na empresa seja na de confecções, materiais de construção e eletrodomésticos.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A primeira pergunta realizada foi referente ao gênero dos entrevistados. Os respondentes foram unânimes, visto que ambos são do sexo masculino como mostra o gráfico 1.



Gráfico 01. Quanto ao gênero
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Indagados sobre a forma jurídica da empresa o gestor da Itafrigo supermercado respondeu que sua empresa possui forma jurídica de sociedade por quotas, enquanto que o gestor da empresa Confecções Celma informou que a mesma é Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) estruturando assim, o gráfico em 50% para cada forma jurídica indicada.

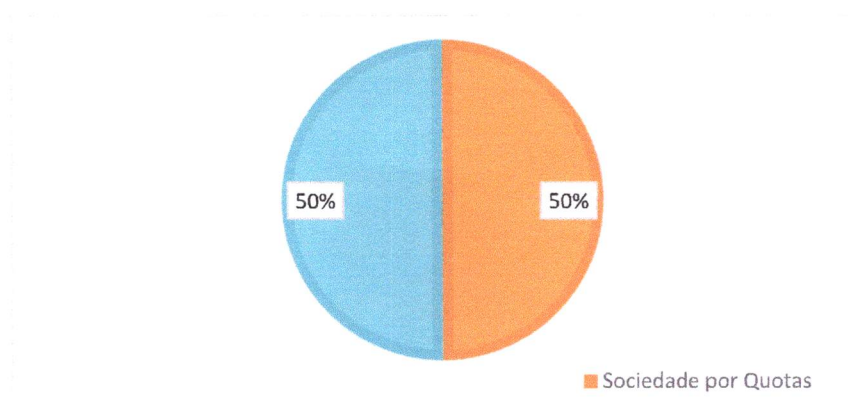


Gráfico 02. Quanto à forma jurídica
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Quando perguntado sobre o setor de atividade da empresa, os respondentes foram unânimes em responder “Comércio”, embora a empresa Itafrigo Supermercado seja de comércio de gêneros alimentícios e a empresa Confeções Celma de comércio varejista de confecções, eletrodomésticos e materiais de construção.

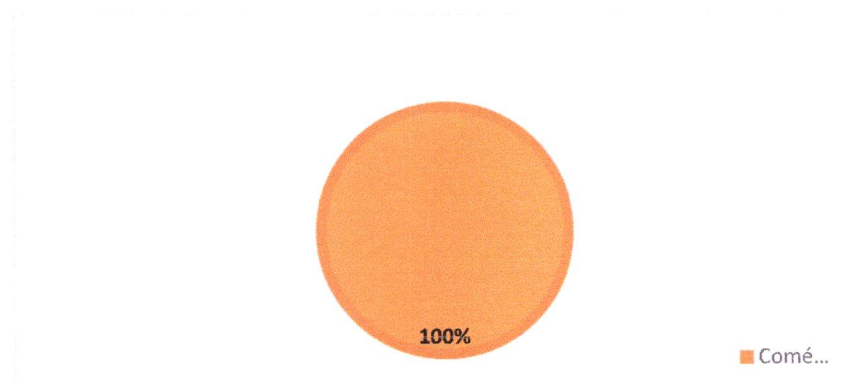


Gráfico 03. Quanto ao setor de atividade
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016

Quanto a localização da empresa, a análise ficou dividida em 50% área comercial (Confeções Celma) e 50% centro (Itafrigo Supermercado). Estando ambas em uma ótima localização para o setor de atividade.

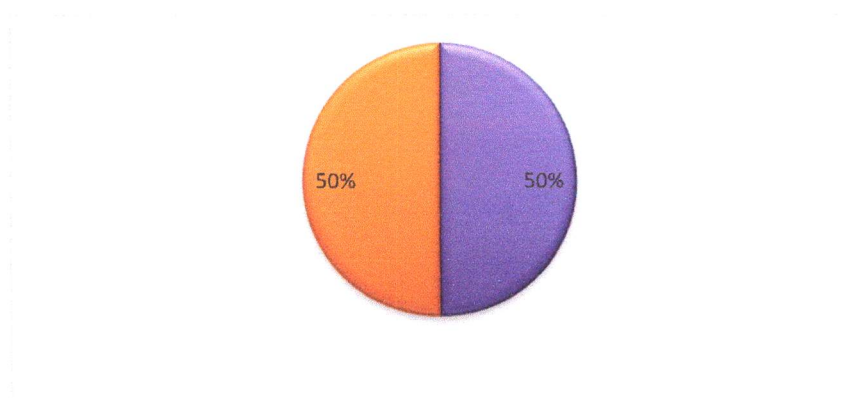


Gráfico 04. Quanto a localização da empresa
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Referente ao número de colaboradores das empresas, ambas possuem a mesma média, ficando o gráfico com 100% no item: entre 31 a 50 colaboradores.



Gráfico 05. Quanto ao número de colaboradores
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016

Quando perguntado a posição que ocupa na empresa, o gestor da Itafrigo supermercado informou que é de Diretor Geral (50%) e o gestor da empresa Confecções Celma é Administrador (50%). Ressaltando que na empresa Itafrigo supermercado, que é gerida por três irmãos ambos ocupam cargos de gestão.

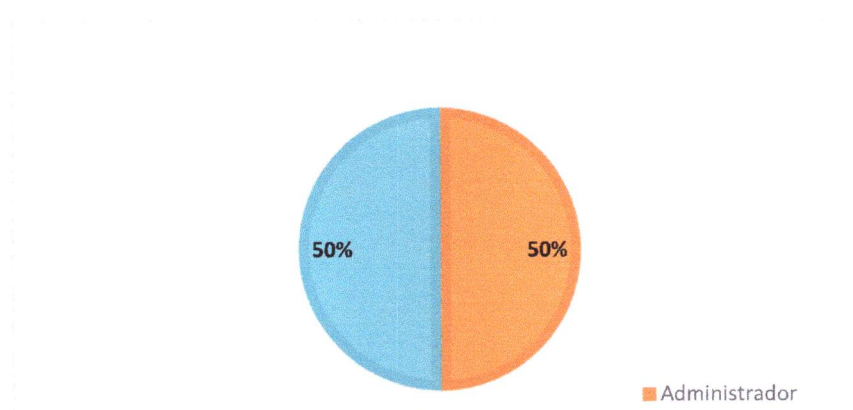


Gráfico 06. Quanto a posição que ocupa na empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Indagados quanto ao tempo de permanência na empresa, o gestor da Itafrigo Supermercado respondeu entre 10 a 20 anos (50%) e o gestor da Confecções Celma fundou a empresa a mais de 20 anos (50%), desde então trabalha na empresa.

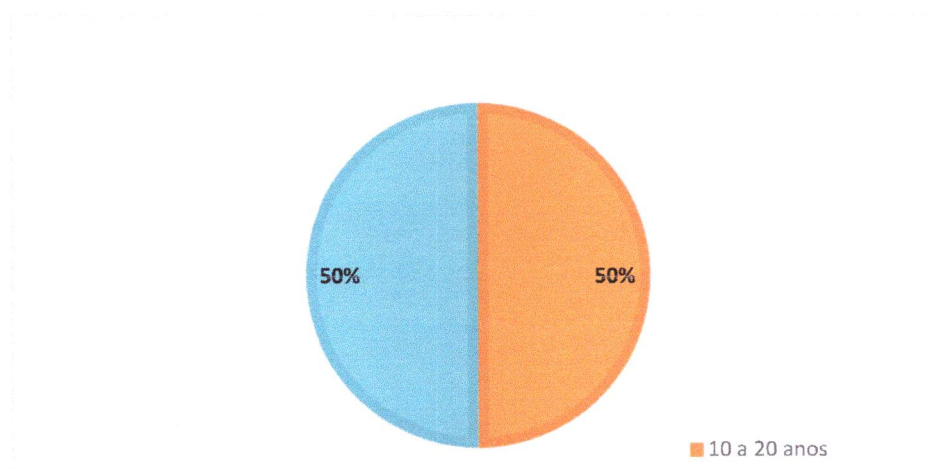


Gráfico 07. Quanto ao tempo de permanência na empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Questionados quanto a sua formação o gestor da empresa Confecções Celma possui o ensino médio completo, porém o gestor da Itafrigo supermercado possui graduação.

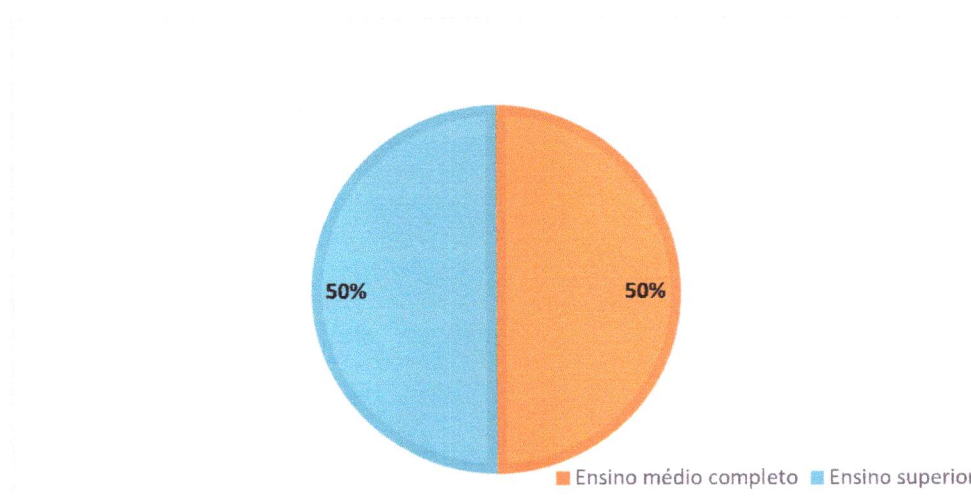


Gráfico 08. Quanto a sua formação.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Ambas as empresas encontram-se na 1ª geração, porém em processo de sucessão, no que tange a transição empírica a empresa Confecções Celma já possui um sucessor que atua diretamente na gerência para fim de conhecer o negócio da empresa e ganhar experiência para poder assumir o cargo de sucessor. Entretanto, a empresa Itafrigo supermercado que hoje é gerida por três irmãos ainda não têm sucessores para a transição (em processo de planejamento sucessório).

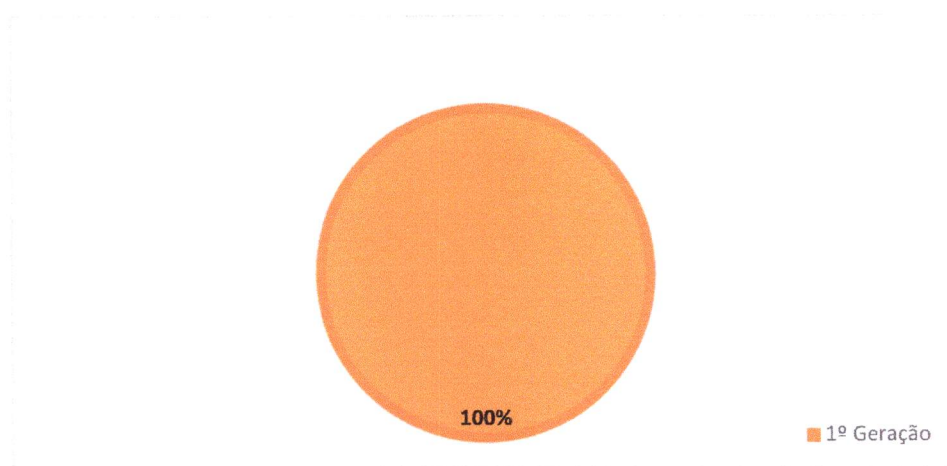


Gráfico 09. Quanto a geração ao qual a empresa se situa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Quanto ao fundador da empresa, ambas responderam “eu mesmo”, ficando o gráfico 100%, visto que as empresas encontram-se na primeira geração.

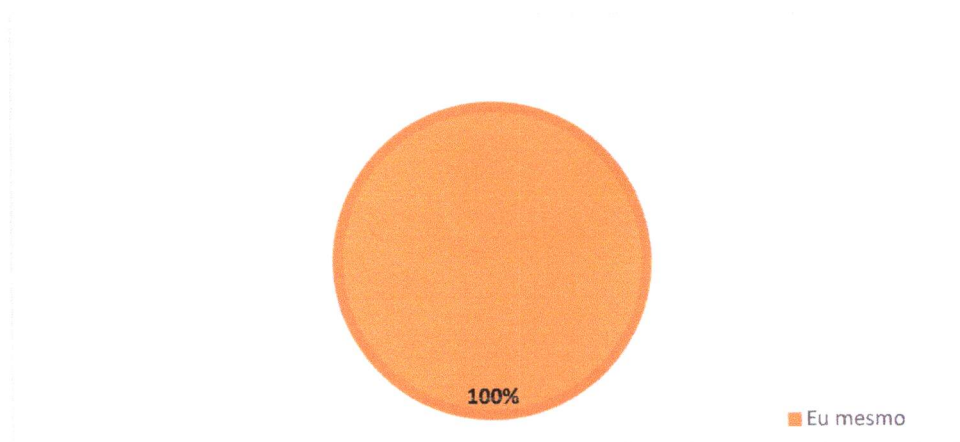


Gráfico 10. Quanto ao fundador da empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Foram questionados sobre a quantidade sócios/acionistas que fazem parte da empresa, o gestor da empresa Confecções Celma informou “nenhum”, no entanto o gestor da Itafrigo supermercado informou que são três sócios.

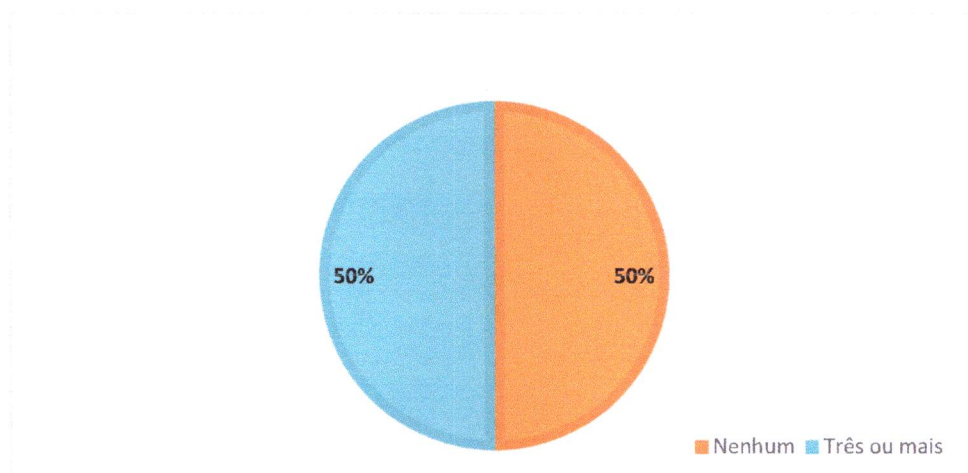


Gráfico 11. Quanto ao número de sócios/acionistas da empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Foram indagados sobre quem são esses sócios/acionistas, a empresa que possui estes é somente a Itafrigo supermercado sendo os mesmos, irmãos.

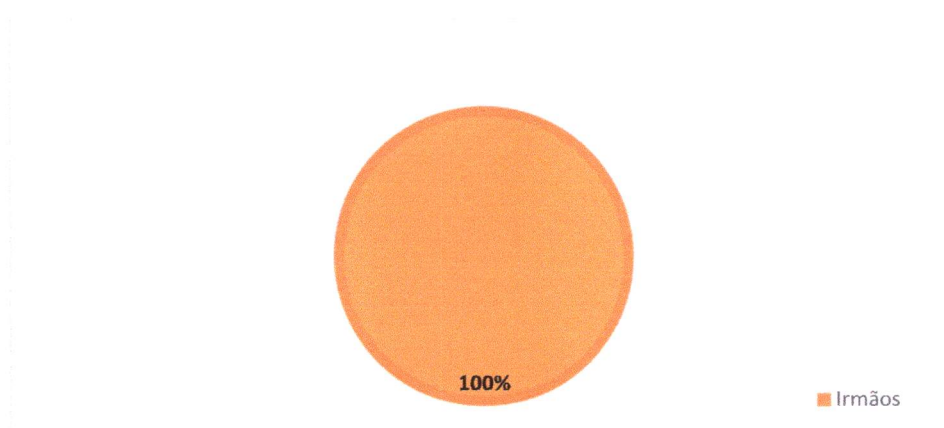


Gráfico 12. Quanto a quem são esses sócios/acionistas.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Indagado ao gestor do Itafrigo Supermercado quanto a questão das quotas, não há diferença em sua distribuição. Sendo que o capital da empresa encontra-se distribuído de forma igualitária. Conforme o gráfico a seguir:

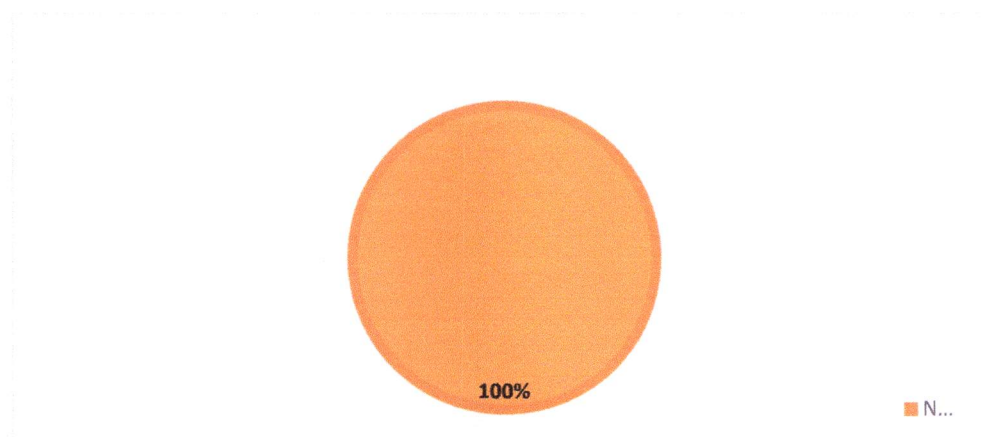


Gráfico 13. Quanto a diferença nas quotas de cada membro da família.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Na empresa Confecções Celma alguns dos filhos trabalham junto com o fundador, enquanto que na empresa Itafrigo supermercado não há filhos de nenhum dos sócios trabalhando na organização.

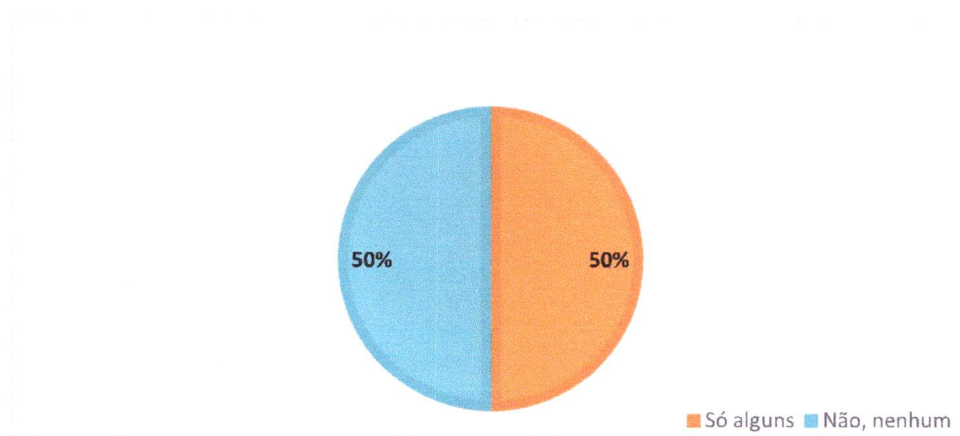


Gráfico 14. Quanto aos filhos que trabalham na empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Indagados sobre o tipo de estrutura existente nas empresas, a Confecções Celma possui o controle por um único empresário, ou seja, o fundador. No entanto, a Itafrigo supermercado possui parceria entre irmãos, sendo gerida pelos mesmos.

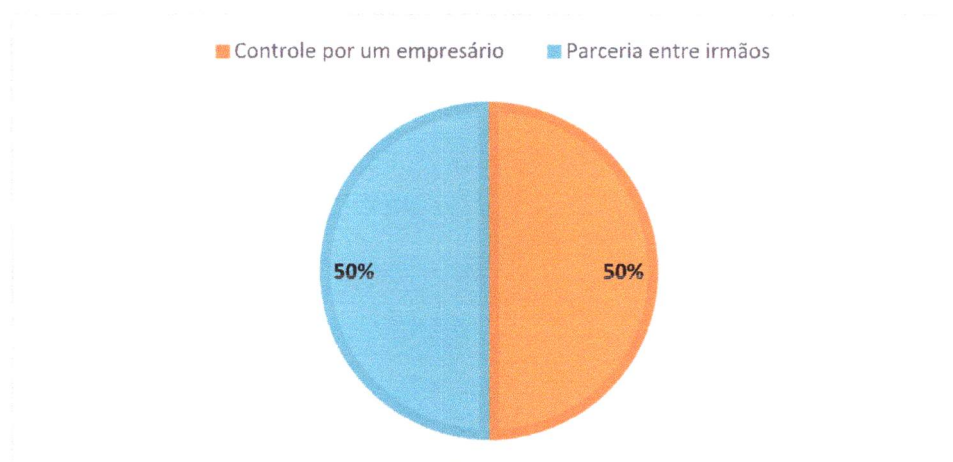


Gráfico 15 Quanto ao tipo de estrutura da empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Ambas as empresas possuem políticas de sucessão, sendo que a Confecções Celma já está em fase transição empírica, enquanto que a Itafrigo supermercado ainda está em processo de planejamento. Ambos os gestores acreditam que devem ocupar o seu lugar um familiar com mais tempo na empresa e com qualificação para assumir o negócio.

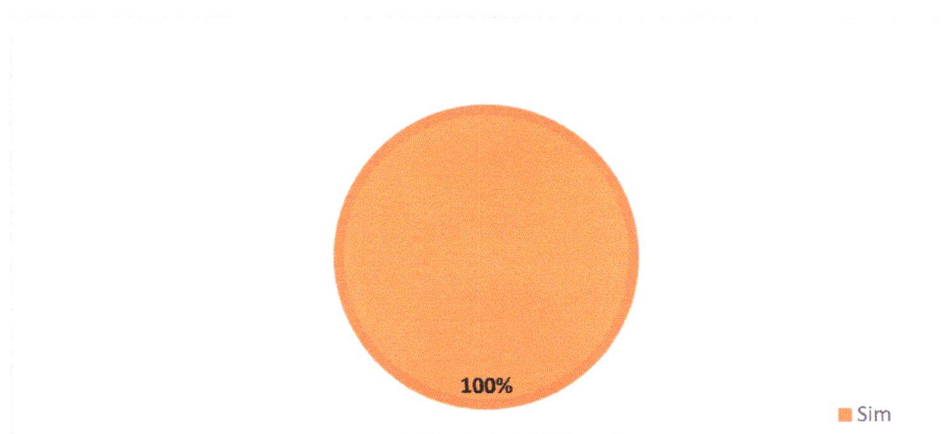


Gráfico 16 Quanto a existência de alguma política de sucessão.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Foi questionado com ambos os gestores sobre qual a influência que os levou a iniciar o processo na empresa. Na Confecções Celma a opção foi inteiramente do fundador, porém na Itafrigo Supermercado foi influenciada pelo conselho de família.

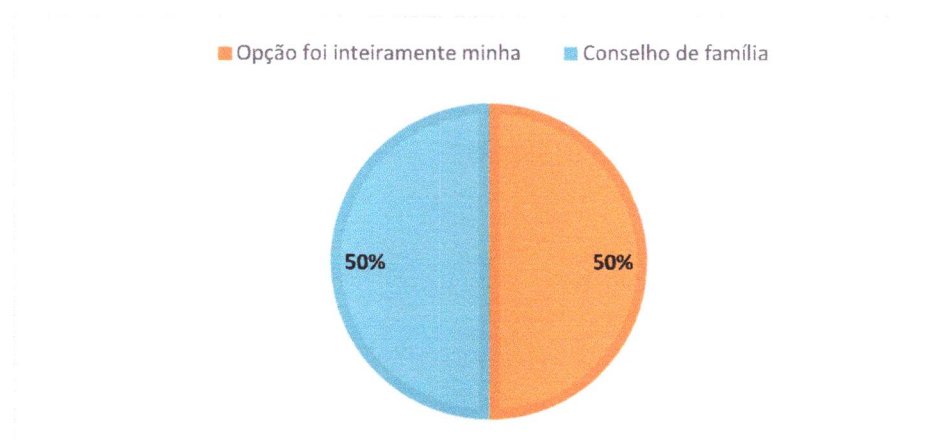


Gráfico 17 Quanto a influência do processo sucessório na empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Foi perguntado aos gestores onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa ambos responderam na "família".

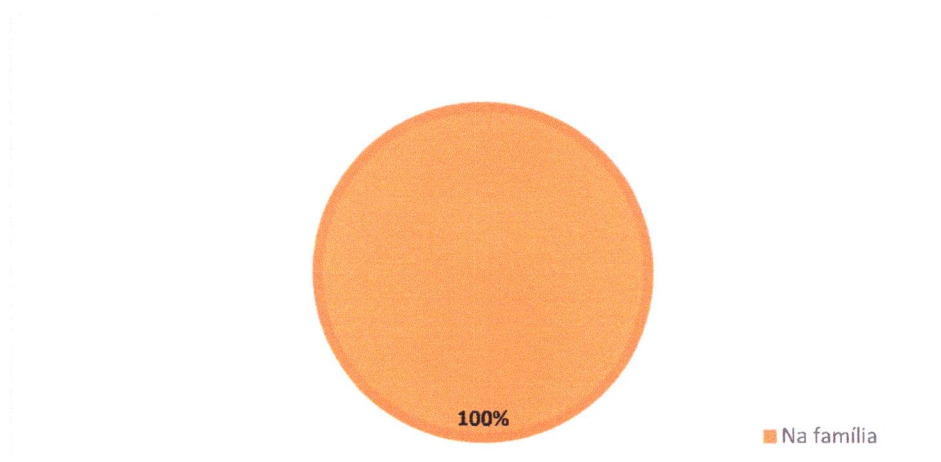


Gráfico 18. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Indagados sobre os critérios para definição do sucessor pela empresa, ambas responderam “conhecimento do negócio da empresa” e “sucesso profissional”.

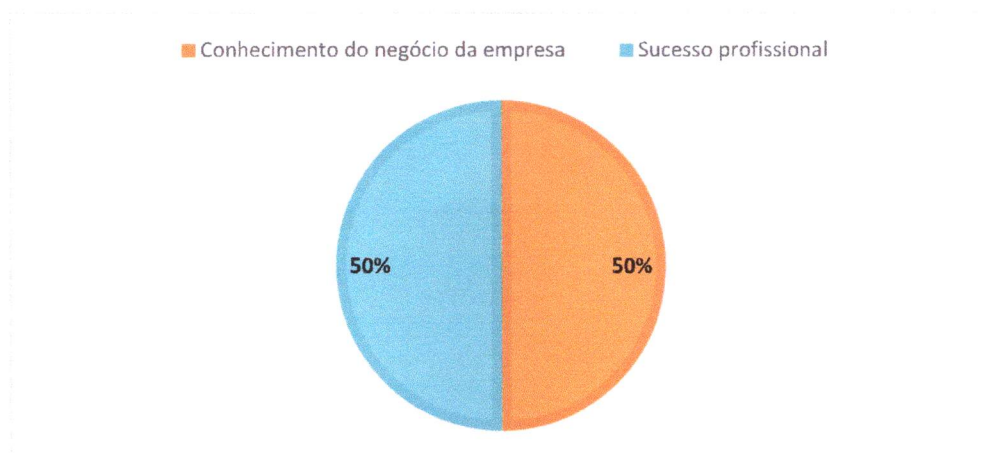


Gráfico 19 Quanto aos critérios para definição do sucessor da empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Quanto a transmissão de conhecimento do negócio ambos acreditam ser de suma importância para o progresso da empresa após o processo de sucessão.

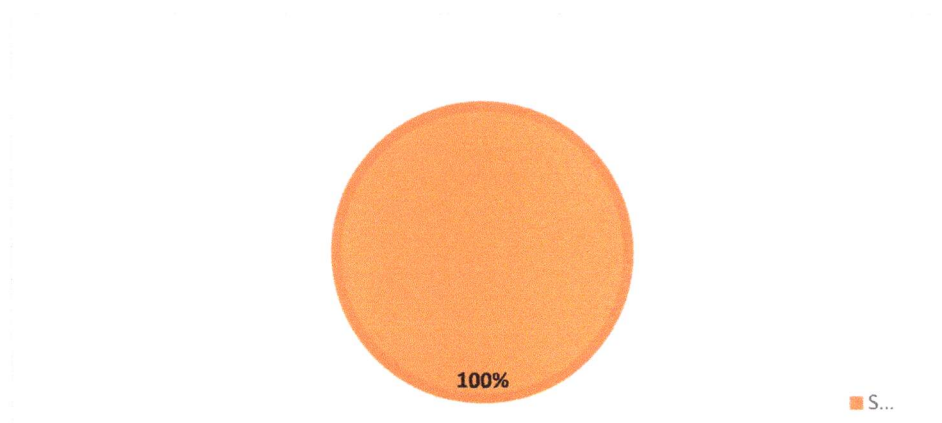


Gráfico 20. Quanto a importância da transmissão do conhecimento do negócio entre os membros da família
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Para o gestor da empresa Itafrigo Supermercado dentre as dificuldades encontradas no processo sucessório estão:

EMPRESA ITAFRIGO SUPERMERCADO
Disputa de poder entre membros da família
Recusa da ideia de morte
Encontro da pessoa adequada para o suceder

Quadro 01. Quanto as dificuldades encontradas no processo de sucessão.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

No entanto, para o gestor da empresa Confecções Celma dentre as dificuldades encontradas no processo sucessório estão:

EMPRESA CONFECÇÕES CELMA
Disputa de poder entre membros da família
Medo de represálias, por potenciais sucessores
Encontro da pessoa adequada para o suceder

Quadro 02. Quanto as dificuldades encontradas no processo de sucessão.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Verifica-se que as disputas familiares pelo poder, ainda hoje é o problema que mais afeta as empresas familiares. Assim como, a dificuldade de encontrar uma pessoa qualificada e com experiência dentro da família para assumir o negócio. Dois pontos ainda assinalados como dificuldades foram: o apego ao fundador, recusando a ideia de morte e o medo de represálias por parte dos potenciais sucessores.

Foram analisadas as mudanças que ocorreram no decorrer do exercício das empresas para que estas estivessem até hoje no mercado e com grande potencial competitivo.

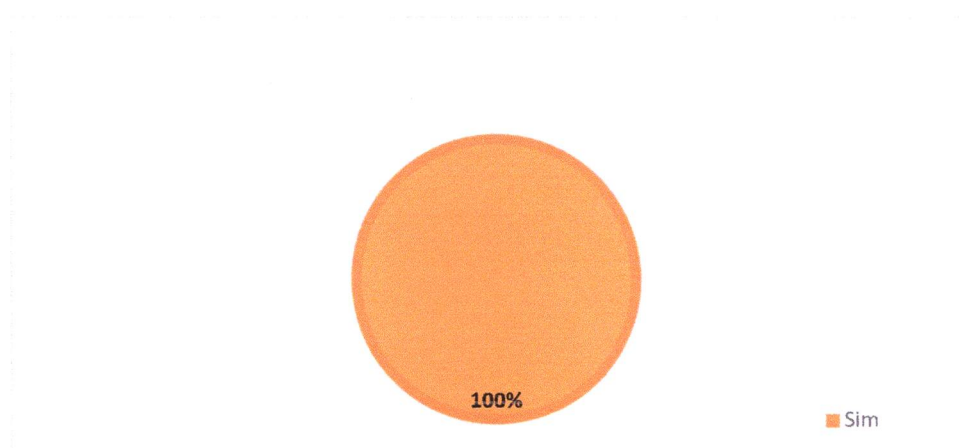


Gráfico 21. As mudanças foram necessárias para empresa continuar competitiva.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Foram indagados quanto ao conselho de família na empresa, tendo como resultado “sim” por ambas as empresas.

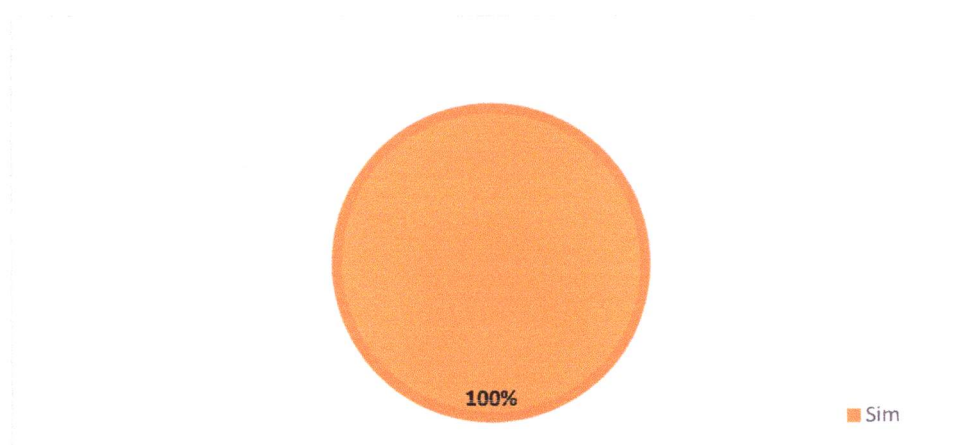


Gráfico 22. Quanto a existência de algum conselho de família na empresa
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Verificou-se que os problemas surgidos na empresa são dirigidos por um conselho de família. Que analisa e direciona as decisões.

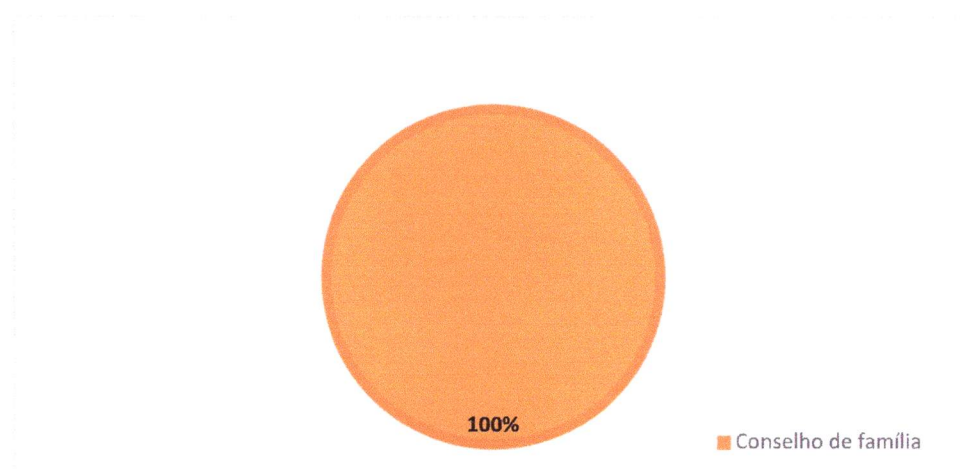


Gráfico 23. Quanto aos Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

As empresas Itafrigo supermercado e Confecções Celma possuem um protocolo familiar para tomadas de decisões, conforme o gráfico a seguir:

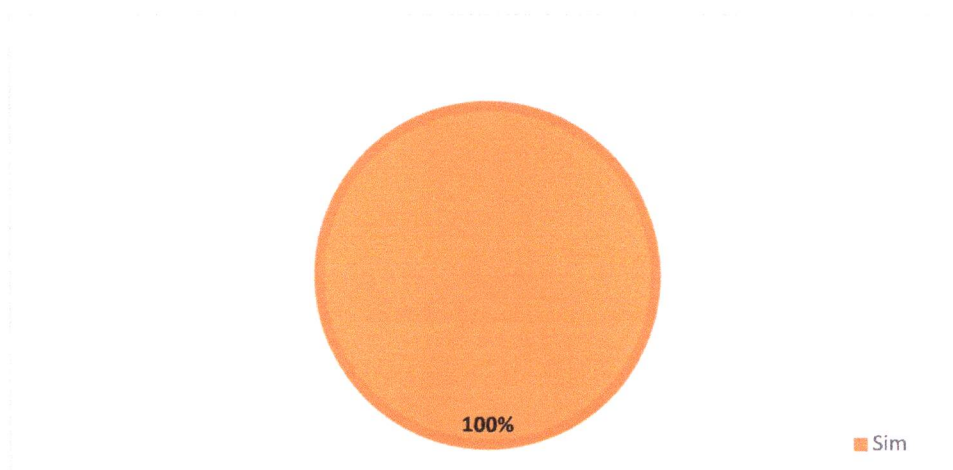


Gráfico 24. A empresa possui algum protocolo familiar

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Indagados sobre o que faz parte deste protocolo o gestor da empresa Itafrigo supermercado citou as seguintes opções:

EMPRESA ITAFRIGO SUPERMERCADO
Sistema de valores da empresa
Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património
Regras de compra e venda de capital

Quadro 01. Quanto ao conteúdo do protocolo familiar
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Por outro lado, para o gestor da empresa Confecções Celma dentre as opções que fazem parte do protocolo estão:

EMPRESA CONFECÇÕES CELMA
Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património
Avaliação dos colaboradores
Regras de compra e venda de capital

Quadro 02. Quanto ao conteúdo do protocolo familiar
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Verifica-se que o protocolo familiar é o acordo consensual entre todos os membros da família, posto por escrito, no qual se fixa o que deve ser o guia de conduta da família em relação à empresa e em relação à própria família. Podemos observar nos dois quadros que, as empresas em alguns pontos têm opções iguais referente ao que faz parte do seu protocolo familiar. Diferenciando apenas em único ponto no qual mostra os quadros acima.

Quando questionados sobre os problemas familiares, verifica-se que estes são um ponto negativo, e um dos maiores desafios, pois interferem no bom funcionamento da empresa. Sendo que o gestor da Confecções Celma informou que quase sempre esses conflitos interferem no bom funcionamento da empresa, enquanto que o do Itafriigo Supermercado afirma que raramente isto acontece.

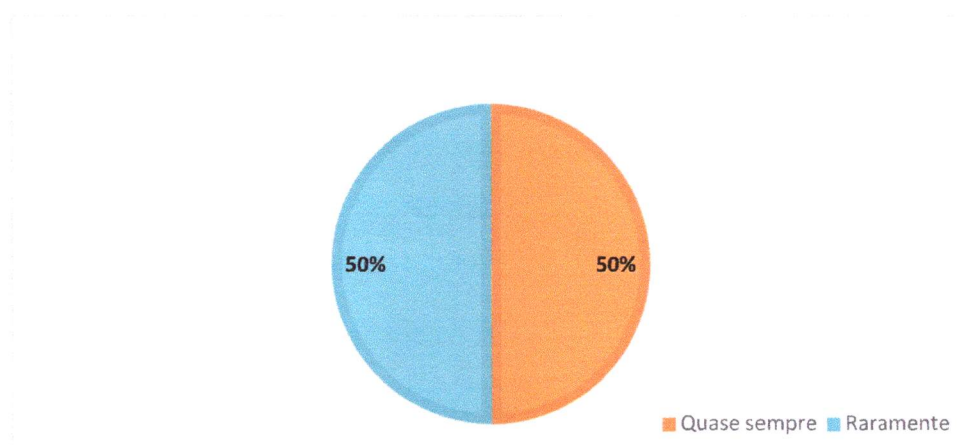


Gráfico 25. Quanto aos problemas familiares que interferem com o funcionamento da empresa

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Percebe-se que, tanto na empresa Confecções Celma quanto no Itafrigo Supermercado o tema empresa é frequentemente abordado.

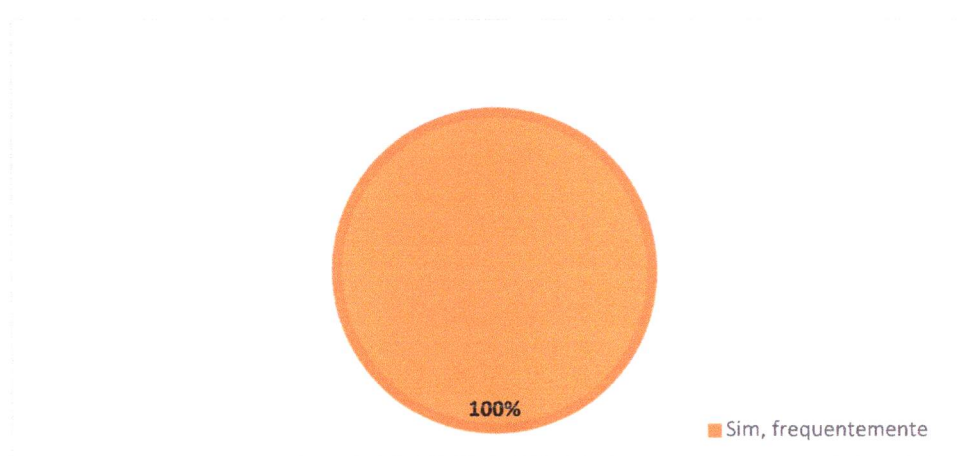


Gráfico 26. Em casa, o tema "empresa" é frequentemente abordado

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Observa-se que, "sempre" ou "quase sempre" os gestores e/ ou a família conseguem separar os assuntos da empresa e os problemas familiares.

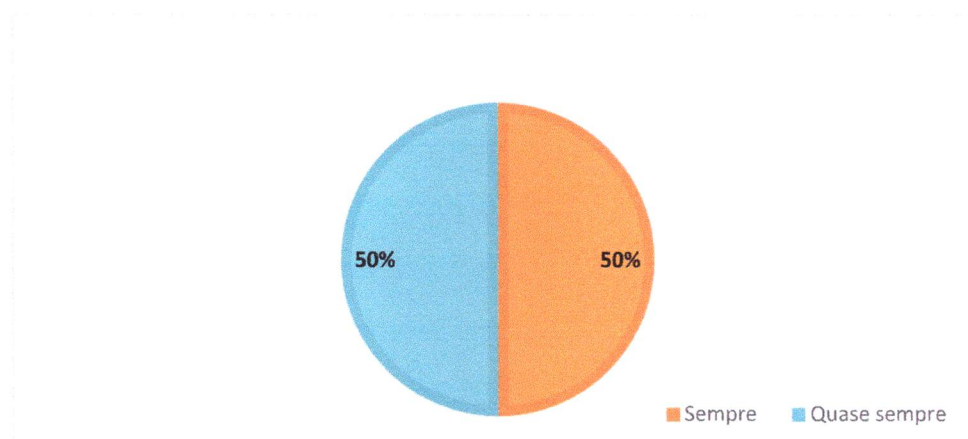


Gráfico 27. Consegue sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Quando questionados quanto as áreas de maior importância no processo de sucessão, ambos acreditam ser área de estratégia. Conforme o gráfico a seguir:

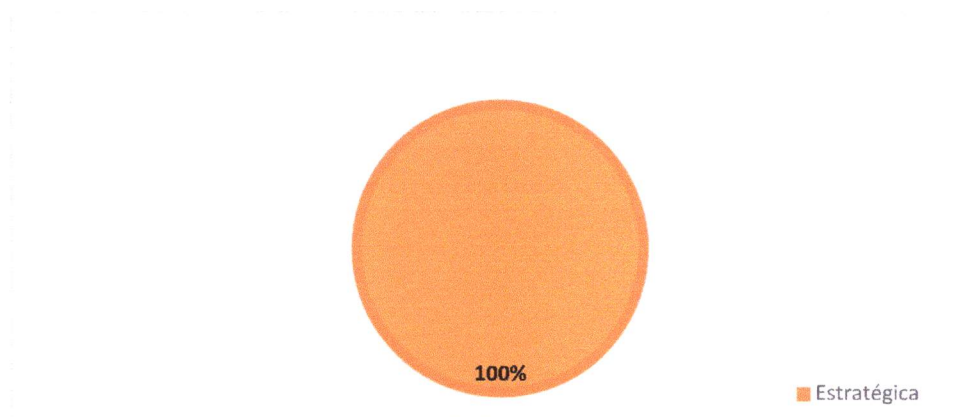


Gráfico 28. Quanto as áreas de maior importância no processo de sucessão.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Para o gestor da empresa Itafriço supermercado dentre os itens que considera mais importante no processo de sucessão são:

EMPRESA ITAFRIGO SUPERMERCADO	
	Elaborar um plano de sucessão
	Obter aconselhamento jurídico externo
	Debater o assunto no conselho familiar

Ter apoio de consultores externos
--

Quadro 03. Quanto aos itens que considera mais importante no processo de sucessão.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

No entanto, para o gestor da empresa Confecções Celma dentre os itens que considera mais importante no processo de sucessão são:

EMPRESA CONFECÇÕES CELMA
Elaborar um plano de sucessão
Consultar informação relevante sobre o tema
Participar em sucessões de informação e/ou ações de formação
Debater o assunto no conselho familiar

Quadro 04. Quanto aos itens que considera mais importante no processo de sucessão.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Verifica-se que ambos os gestores consideram a “elaboração de um plano de sucessão” um dos pontos mais importantes neste processo, além de o “debate do assunto no conselho familiar”. Porém o gestor da empresa Confecções Celma ainda considera como ponto importante “consulta de informação sobre o tema” e “a participação em sucessões de informação e/ou ações de formação”. Enquanto que o gestor da Itafri Supermercado considera importante “aconselhamento jurídico externo” e “o apoio de consultores externos”.

Verifica-se que ambas as empresas não possuem um plano de contingência para o momento de sucessão, estando vulneráveis a possíveis imprevistos, que podem ser prejudiciais para a permanência da empresa no mercado.

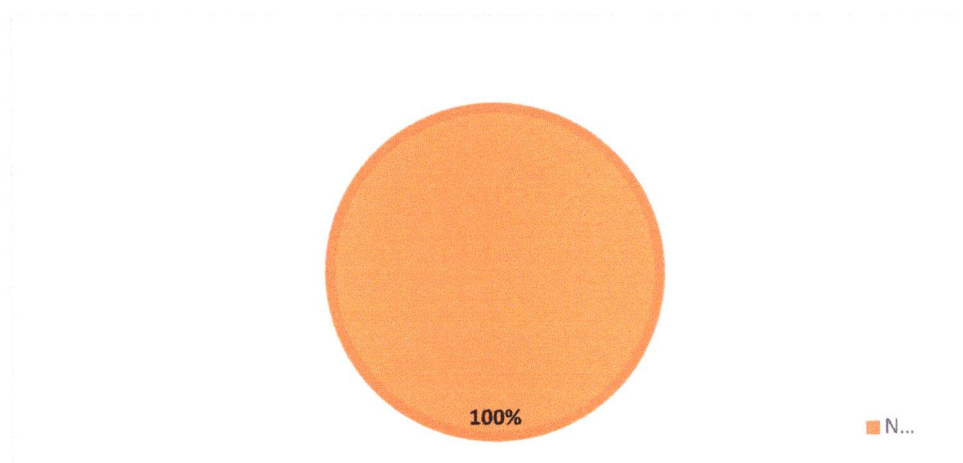


Gráfico 29. Quanto aos planos de contingência para os momentos de sucessão.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Mesmo não tendo um plano de contingência, ambos os gestores acreditam que o processo de sucessão não deverá comprometer a viabilidade do negócio. Conforme gráfico 30.

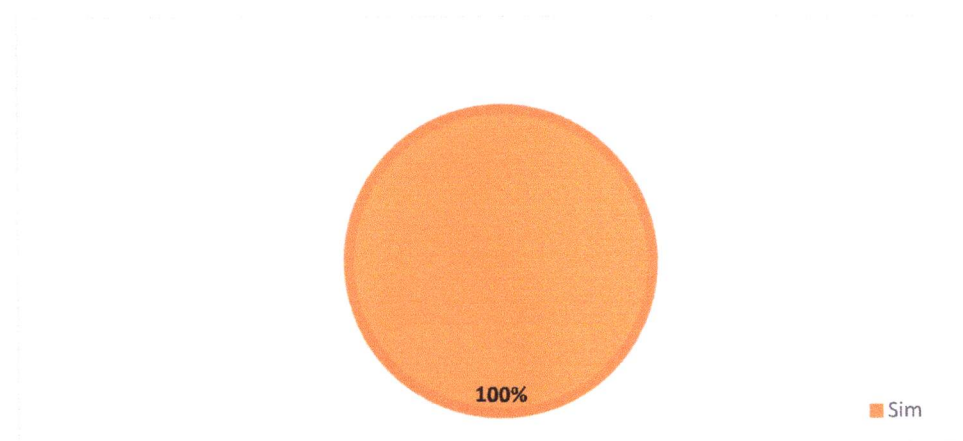


Gráfico 30. Quanto ao processo de sucessão, poderá comprometer a viabilidade do negócio.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Conforme o gráfico 31, verifica-se que, ambas os gestores acreditam ser de suma importância que seus colaboradores sintam confiança no processo de sucessão, visto que caso contrário traria prejuízos para a empresa.

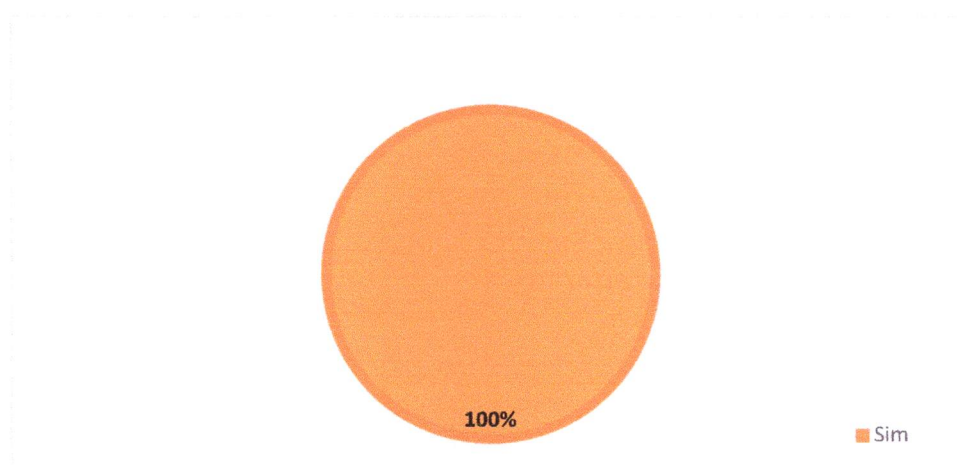


Gráfico 31. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor, 2016.

Diante da análise feita verifica-se que, a solução do processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom Plano de Sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

CONCLUSÃO

O estudo atingiu o objetivo proposto de analisar os desafios do processo sucessório empresarial em duas empresas familiares de Itaituba-Pará. Os resultados mostram que quanto ao processo sucessório, há uma grande similaridade as empresas familiares pesquisadas, independentemente de sua localização original. É presumível que os comportamentos sejam similares, já que a estrutura familiar é basicamente a mesma. Há, no entanto, um enorme caminho a ser trilhado no que concerne ao processo sucessório. O despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, em relação ao processo sucessório, apresenta-se como o problema principal.

A continuidade da empresa familiar mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão. Não bastando apenas ser familiar do sucedido, mas que tenha qualificação e experiência para assumir o negócio.

Observa-se que, os gestores preocupam-se com a transmissão do conhecimento do negócio para os possíveis sucessores. Porém as disputas de poder pelos membros da família e a dificuldade de encontrar um sucessor qualificado dentro da família é uma das maiores dificuldades encontradas pelos gestores das empresas familiares.

É preciso enfatizar que, em se tratando de conflitos dentro das empresas, estes podem influenciar diretamente no desenvolvimento da organização, principalmente quando envolve assuntos familiares.

Verifica-se que o planejamento da sucessão praticamente não existe, segundo análise dos dados. Isto acontece por duas razões principais: primeiro, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e sedimentando sua posição, o fundador não possui tempo para se deter a pensar num eventual Plano de Sucessão, até porque não considera necessário fazê-lo, pensando estar ainda muito longe esse momento.

Portanto, quando a empresa está firme e solidamente sedimentada no mercado e os prováveis herdeiros sucessores já estão chegando a uma idade que permita sua preparação para assumir o negócio, o fundador passa a se preocupar com a expansão da empresa. Novamente, deixa de ter tempo para pensar na estruturação de um Plano de Sucessão.

REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, Daniela Meirelles; REZENDE, Cristiane Ferreira e REZENDE, Daniel Carvalho de. Gestão e sucessão em empresas familiares: In: EGEPE –**Encontro de estudos sobre empreendedorismo e Gestão De Pequenas empresas**. 3. 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 949-96. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/5B65%5D.pdf>> Acesso em: 15 de dezembro de 2015.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 1996.

BUENO, José Carlos Casillas. FERNÁNDEZ, María del Carmen Díaz, SÁNCHE, Adolfo Vázquez. **Tipos de Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tiposdeempresafamiliar/51129/>> acesso em: 10 de dezembro de 2015

CASELATTO, Ana. Empresas Familiares: Dicas para a sucessão empresarial. Disponível em: <<http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=57245>>. Acesso em 05 de novembro de 2015.

CARVALHO, Maria do Carmo Brandt (Org.). **A família Contemporânea em debate**. São Paulo: EDUC/Cortez, 1995 p. 26.

CAMARGO, Flávio Donizete e Ferreira, Marlette Cássia Oliveira, **A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES**. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/ano2/Artigo04.pdf>> Acesso em: 17 de dezembro de 2015.

DIAS, Maria Sara de Lima; SOARES, Dulce Helena Penna expectativa sobre o Planejamento de Carreira: Uma experiência na Universidade. 2007. Disponível em: <<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/V4%20N1.pdf>>. Acesso em 15 de novembro de 2016

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. 6. ed. revista, atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos tribunais, 2010.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**, 5º volume: Direito de família. 22. ed. Ver. e atual. de acordo com a reforma do CPC. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 9-10.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1995.

ENGELS, Friedrich. A origem da família, da propriedade privada e do estado. 17º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. p. 31.

ENGELS, **A origem da família, da propriedade privada e do estado**, 2005.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FUJITA, Jorge Shiguemitsu. **Curso de direito civil: direito de família**. 2. ed. atual. De acordo com o novo código civil (lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002). São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2003.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. Disponível em:
<<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumário/000028/00002859.pdf>> acesso em: 10 de novembro de 2015

GERSICK Kelin E. **Empresa familiar e as dificuldades de administração entre as gerações**. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/emerson/14.pdf>> acesso em: 10 de dezembro de 2015

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro**, volume VI: direito de família.

GONZALES, Inayara Valéria De Freitas Pedroso. Plano de Sucessão e Empresa Familiar: Estudo de Caso em uma Empresa de Mídia Exterior. Disponível em: <www.aedb.br/.../4_Artigo%20Plano%20de%20Sucessao%20e%20Empre>. Acesso em: 15 de novembro de 2015.

JESUS, Marcos Junior F. de. Sucessão Familiar: Um estudo de Caso no setor de Turismo. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2. p. 142 – 156, maio/ago. 2009.

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

LETHBRIDGE, Eric, **Tipos de Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tiposdeempresafamiliar/51129/>> acesso em: 10 de dezembro de 2015

LÔBO, P. **Direito Civil**: família. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 2.

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

MAIA, Igor de Andrade. Como manter o negócio nas próximas gerações. 2009. Faculdade de Administração. Faculdades Chirstus.

MARTINS, Alessandra ET AL. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de ciências da administração. V.10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MARTINS, Ives Gandra da Silva et al. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectiva**. São Paulo: Negócio Editora, 1999

MELLO, Luiz Gonzaga - **Antropologia Cultural**: iniciação, teoria e temas. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 329.

MIRANDA, Maria Bernadete. **A Empresa, o Empresário e o Empreendedor no Contexto do Moderno Direito Empresarial**. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/eee.pdf>> Acesso em: 13 de novembro 2015.

MONTEIRO, **Curso de direito civil**, 1997. p. 3-4.

MORGAN, L.H. *apud* CANEVACCI, Massimo. **Dialética da Família**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

NETO, Adelino de Bortoli; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte.** São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cadpesq/arquivos/v08n4art1.pdf>> Acesso em: 20 de janeiro de 2016.

NETO, Adelino de Bortoli; MOREIRA JR, Armando Lourenzo, **DIFICULDADES PARA A REALIZAÇÃO DA SUCESSÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE.** Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art1.pdf>> acesso em: 15 de dezembro de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

Paiva, Kelly César ET AL, **Produção Científica Brasileira Sobre Empresa Familiar – Um Meta estudo de Artigos Publicados Em Anais De Eventos Da Anpad No Período De 1997- 2007.** RAM – Revista de Administração Mackenzie, V. 9, N. 6, P. 148-173, set./out. 2008.

PERREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de direito civil. Rio de Janeiro: Forense, 2001, v. 5, p. 13-14.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. **Direito de família: uma abordagem psicanalítica.** 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

REIS, Agnaldo ET AL. **TIPOS DE SOCIEDADES EXISTENTES NO BRASIL E OS TIPOS DE EMPRESAS.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAX8oAD/tipos-sociedades-existent-no-brasil-os-tipos-empresas>> Acesso em 25 de outubro 2015.

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

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional.** Disponível em: <[Http://www.empresafamiliar.com.br/artigo1.asp](http://www.empresafamiliar.com.br/artigo1.asp)> Acesso em 21 de agosto 2015.

RICCA, Domingos. **A empresa familiar.** Disponível em <[Http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec](http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec)> Acesso em 25 de janeiro 2016.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Cultural, 1998.

RICCA, Domingos. **A empresa familiar**. Disponível em
<[Http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec](http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec)> Acesso em 25 de janeiro 2016.

RORATO, R.; DIAS, E. D. **Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma Universidade Federal Brasileira**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, 2011.

ROCHA, Wanderson de Oliveira. **Sucessão nas empresas familiares: Um Estudo de Caso Na Empresa Alpha**. Disponível em:
<[Http://www.repositório.uniceub.br/bitstream/123456789/821/2/20250985.pdf](http://www.repositório.uniceub.br/bitstream/123456789/821/2/20250985.pdf)>
Acesso em: 03 de março de 2016.

SEBRAE. **Empresa Familiar**. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-denegocios/empresa-familiar>> Acesso: em 11 de outubro de 2015.

SILVA JÚNIOR, Enézio de Deus. **A possibilidade jurídica de adoção por casais homossexuais**. 4. ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2010.

SILINSKE, Jaqueline, **O Processo Sucessório nas Empresas Familiares de Palmeira Das Missões**. Disponível em:
<http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1551.pdf Acesso em: 20 de novembro de 2015.

SOUZA, Lucas Oberdan de ET AL, **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. Disponível em:
<http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/965/745> > Acesso em: 20 de dezembro de 2015.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato, **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. 1993, 141p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

WALD, Arnaldo. **O novo direito de família**. 15. ed. rev. atual. e ampl. pelo autor, de acordo com a jurisprudência e com o novo código civil. (Lei 10.406 de 10-1-2002), com a colaboração da prof.^a Priscila M. P. Corrêa da Fonseca. São Paulo: Saraiva, 2004.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VENOSA, Sílvio de Salvo: **Direito das Sucessões**. 6^a Ed. São Paulo: Atlas 2006. Disponível em:
<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad38/sergio_eliseu_ncarvalho7a19.pdf> Acesso em 10 de janeiro 20016.

APÊNDICE

**CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA**

FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, portanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para, a empresa, proprietários e funcionários. Sua opinião é de fundamental importância. Toda e qualquer informação recolhida será tratada de forma sigilosa e os dados obtidos permaneceram confidenciais.

1. Sexo:Feminino ☐Masculino ☐**2. Qual a forma jurídica da empresa?**

Sociedade Anônima

☐

Sociedade por Quotas

☐

Sociedade Unipessoal

☐Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) ☐**3. Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?**

Agricultura e alimentação

☐

Comércio

☐

Construção

☐

Serviços

☐

Hotelaria

☐

Indústria

☐

Transportes e distribuição

☐**4. Qual a localização da empresa?**

Área comercial

☐

Centro

☐☐

Bairros residências

Bairros Peri urbanos

☐

5. Qual o número de colaboradores da empresa?

Menos de 30

☐

Entre 31 e 50

☐

Entre 51 e 100

☐

Mais de 100

☐

6. Qual a posição que ocupa na empresa?

Administrador

☐

CEO / Diretor – Geral

☐

CFO / Diretor – Financeiro

☐

7. Qual o tempo de permanência na empresa?

1 a 5 anos

☐

6 a 10 anos

☐

10 a 20 anos

☐

Mais de 20 anos

☐

8. Qual sua formação?

Alfabetizado

☐

Ensino fundamental incompleto

☐

Ensino fundamental completo

☐

Ensino médio incompleto

☐

Ensino médio completo

☐

Ensino superior

☐

Pós-graduação

☐

9. Em que geração se situa a empresa?

1ª Geração

☐

2ª Geração

☐

3ª Geração

☐

4ª ou mais gerações

☐

10. Quem foi o fundador da empresa?

Eu mesmo

☐

O meu pai e / ou mãe

☐

Avô/ Avó

☐

Outro. Especifique quem _____

11. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?

Nenhum

☐

Um

☐

Dois

☐

Três ou mais

☐

12. Quem são esses sócios / Acionistas?

Conjuge

☐

Pais

☐

Filhos

☐

Irmãos

☐

Empresários não familiares

☐

13. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?

Sim

☐

Não

☐

14. Os filhos trabalham na empresa?

Sim, todos

☐

Só alguns

☐

Não, nenhum

☐

15. Qual a estrutura que existe na empresa?

Controle por um empresário

☐

Parceria entre irmãos

☐

Consórcio de primos

☐

16. Existe alguma política em caso de sucessão?

Sim

☐

Não

☐

Se sim, qual? _____

17. A opção de iniciar o processo sucessório na empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?

A opção foi inteiramente minha.

☐

Conselho de família.

☐

Outro: _____

18. Na sua opinião onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

Na família

☐

Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores

☐

Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores

☐

Outro. Onde? _____

19. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?
(Indique 2 critérios).

Habilitações literárias

☐

Experiência fora da empresa

☐

Conhecimento do negócio da empresa

☐

Sucesso profissional

☐

Outro. Qual? _____

20. Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?

Sim

☐

Não

☐

21. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão? (Assinale 3 dificuldades)

- | | |
|--|--------------------------|
| Disputa de poder entre membros da família | ☐ |
| Recusa da ideia de morte | ☐ |
| Medo de represálias, por potenciais sucessores | ☐ |
| Imagem negativa da reforma | ☐ |
| Perda de estatuto | ☐ |
| Quebra de hábitos e rotinas | ☐ |
| Encontro da pessoa adequada para o suceder | ☐ |
| Outras. Quais? _____ | |
-

22. As mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva?

Sim

☐

Não

☐

23. Existe algum conselho de família na empresa?

Sim

☐

Não

☐

NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 26.

24. Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho?

Conselho de família ☐

Conselho externo ☐

25. A empresa possui algum protocolo familiar?

Sim

☐

Não

☐

NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 30.

26. Se sim, o que faz parte desse protocolo? (Assinale três itens).

Sistema de valores da empresa

☐

Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património

☐

Duração / Manutenção da empresa como familiar

☐

Admissões

☐

Avaliação dos colaboradores

☐

Remuneração dos colaboradores

☐

Regras de compra e venda de capital

☐

Outros. Quais? _____

27. Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?

Sempre

☐

Quase sempre

☐

Raramente

☐

Nunca

☐

28. Em casa, o tema "empresa" é frequentemente abordado?

Sim, frequentemente

☐

Raramente

☐

Nunca

☐

29. Consegue sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?

Sempre

☐

Quase sempre

☐

Raramente

☐

Nunca

☐

30. Quais as áreas de maior importância no processo de sucessão:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Estratégica | ☐ |
| Económico – Financeiro | ☐ |
| Organização e Gestão | ☐ |
| Responsabilidade Social | ☐ |
| Pessoas | ☐ |
| Propriedade | ☐ |

31. Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?
(Indique 4 dos seguintes itens)

- | | |
|--|--------------------------|
| Elaborar um plano de sucessão | ☐ |
| Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão | ☐ |
| Consultar informação relevante sobre o tema | ☐ |
| Estudar outros casos bem-sucedidos | ☐ |
| Participar em sucessões de informação e/ou ações de formação | ☐ |
| Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade | ☐ |
| Obter aconselhamento jurídico externo | ☐ |
| Debater o assunto no conselho familiar | ☐ |
| Ter apoio de consultores externos | ☐ |

32. A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Sim | Não |
| ☐ | ☐ |

33. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Sim | Não |
| ☐ | ☐ |

34. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Sim | Não |
| ☐ | ☐ |

Agradeço o seu tempo e a sua colaboração.