

O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares: Um estudo feito em Empresas Familiares da região do Sul de Santa Catarina.

Juliana D'Agostin Batista - (UNESC)
Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes - (UNESC)
Ma. Izabel Regina de Souza – (UNESC)
Dra. Melissa Watanabe – (UNESC)

Resumo

Este estudo revela a história de 4 (quatro) empresas familiares localizadas no Sul de Santa Catarina. Foram entrevistados os sucessores, cuja temática destaca desde o momento em que o fundador decide iniciar o próprio negócio, até o momento que ocorre a sucessão. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, gravadas e transcritas, respeitando a autenticidade das falas dos participantes. O presente trabalho tem caráter descritivo com abordagem de análise qualitativa. O foco da entrevista foi o processo sucessório, cujo objetivo foi compreender como aconteceu o processo sucessório em empresas familiares do extremo sul catarinense. Foram selecionados por acessibilidade, 2 (duas) empresas do segmento gráfico e 2 (duas) empresas do segmento do vestuário. A escolha dos entrevistados foi pelo sucessor, por se tratar do condutor atual na gestão da empresa. A análise dos resultados pôde delinear que os processos aconteceram de uma forma natural sem planejamento pelos seus fundadores, sendo que os escolhidos para administrar as empresas foram os filhos homens, por estarem na empresa com o fundador desde pequenos.

Palavras-Chave: Empresas Familiares. Processo de Sucessão. Família.

Introdução

No Brasil existem entre 6 a 8 milhões de empresas, 90% dessas são de propriedade familiar (BETHLEM, 1989). Dados do IBGE (2003) apontam que a maioria das empresas familiares (58,9%) atuam no ramo alimentício, seguido de comércio de produtos variados (papelerias, confecções, artigos de informática, etc.). Não importa qual seja o ramo da empresa ou até mesmo o porte, todas são indispensáveis para o crescimento da economia de um país.

Logo após a crise financeira mundial de 2008, a economia do Brasil se mostrou bem preparada para enfrentar a crise que abalou o mundo. Foi um dos últimos países a serem atingidos e um dos primeiros a se reerguer. Com este desempenho econômico os índices de oportunidades de emprego apresentaram um aumento. Segundo PWC (2010) em apenas três anos - 2006 a 2009 -, cerca de 18,5 milhões de pessoas tiveram sua carteira profissional assinada, grande aumento comparado aos anos anteriores. Para reforçar esta ideia, Lethbridge (1997) defende que as empresas familiares fazem parte de pelo menos dois terços do PIB, além de gerar mais da metade das vagas de emprego. Durante muitos anos, as empresas familiares foram motivo de preconceito, acreditava-se que o que mais importava na gestão eram os laços familiares e não a competência. Porém, após os anos de 1990 os empresários encontraram maneiras mais eficientes de melhorar a convivência com os sócios, além de conservar a boa gestão (ATTUCH, 2007).

Nesta linha de pensamento, a cada 100 empresas, apenas 30% passaram para a segunda geração e somente 10% chegam até a terceira geração. O que mostra que a empresa familiar vem sofrendo com a sua sobrevivência no mercado (VENTURA, 2006). Nesta ordem de ideias, é possível dizer que a causa que justifica as diversas empresas familiares não conseguirem permanecer no mercado, aponta para a falta de planejamento no processo sucessório. Dependendo da maneira que este plano é conduzido, pode acarretar em vantagens ou desvantagens, consequências essas que, se não forem bem planejadas, poderão levar a empresa à falência. Para que isso não venha acontecer, há necessidade de projetar um plano de sucessão, antes que ocorra a troca de poder (LEMOS, 2003).

Certas situações como a falta de preparo para escolher o novo sucessor, o não planejamento para uma possível troca de gestão, além da difícil tarefa de realizar a troca de sucessão, fazem com que os herdeiros disputem o poder da empresa. Mas, para evitar estes problemas os gestores das empresas precisam planejar com antecedência todo o processo de sucessão, para que, no futuro, essa escolha não se torne motivo de um possível fracasso empresarial (RICCA, 2008).

Não se pode deixar de considerar, que os gestores das empresas familiares que chegaram até a segunda geração, possuíam características marcantes. Estas características são conhecidas como ousadia e espírito empreendedor para dar continuidade ao negócio familiar, sem perder a competitividade no mercado (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Para completar a ideia de Grzybovski e Tedesco (1998), Donatti (1999) acrescenta que, para alcançar bom desempenho no processo sucessório, as empresas adotam um método de gestão, em que ambos sucedido e sucessor, possuem diretrizes que separam assuntos familiares dos profissionais.

É nesta ordem de ideias, que esse trabalho objetiva conhecer como aconteceu o processo sucessório em Empresas Familiares do Sul de Santa Catarina. Portanto, a seguir será apresentado o referencial teórico, delimitado em duas seções. Primeiro, entender a definição de empresas familiares e também mostrar a importância destas empresas para a sociedade e economia do país, e seguido de ideias e conceitos sobre como proceder diante dos processos sucessórios e a importância do planejamento diante da sucessão empresarial. Através de uma pesquisa qualitativa em profundidade, as entrevistas feitas aos sucessores de 4 (quatro) empresas, tinham objetivo de conhecer como aconteceu o processo sucessório, de que maneira foi escolhido o sucessor e se o processo foi planejado pelo fundador.

Marco Teórico

Empresa Familiar

A empresa familiar pode ser compreendida como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações. Isso significa que os familiares possuem poder de influência na definição das metas a serem alcançadas, nos interesses e objetivos da empresa (DONNELLEY, 1964).

Na concepção de Lodi (1987), muitos ainda creem que, quando a empresa é familiar a eficiência é reduzida. Porém, historicamente as empresas familiares bem sucedidas contradizem essa ideia e revelam que a união da família não deprecia a sua eficácia.

Donatti (1999) afirma que a realidade do mercado contemporâneo mostra que a parceria da família pode ter bom desempenho. Vale ressaltar que o resultado negativo não se dá somente pelo fato de familiares fazerem parte da diretoria da empresa, mas sim pela falta de atenção relacionada aos problemas desse relacionamento (DONATTI, 1999). Freitas e Krai (2010) acrescentam que o profissionalismo e a necessidade de competência para gerenciar são essenciais não apenas para os gestores, mas também para os familiares, fazendo com que o serviço dos profissionais qualificados se torne fundamental para o desempenho da empresa. Mas, para que isso venha acontecer o gestor precisa considerar primeiramente as habilidades técnicas, a competência e o profissionalismo dos familiares e não somente os laços de sangue. Portanto, para alcançar o bom desempenho empresarial, os executivos precisam manter equilíbrio entre a razão e a emoção (FREITAS; KRAI, 2010). Neste sentido, se empresa possui uma cultura que condiz com seus valores e princípios, possivelmente será respeitada pelos seus membros (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Processo Sucessório

O processo de sucessão permite avaliar a estabilidade da empresa no mercado, isso significa que quando a empresa iniciou suas atividades era reconhecida como um empreendimento individual, porém após a sucessão passa a ser um negócio familiar (GALLI, 2006). Oliveira (1999) destaca sobre a importância de realizar a sucessão de maneira eficiente, pelo fato de que o mau direcionamento desse processo pode acabar colocando em risco a continuidade da empresa.

No momento em que o atual dirigente da empresa percebe a necessidade de delegar tarefas que exigem maior responsabilidade para uma pessoa de confiança, com objetivo de reduzir a carga horária, até mesmo pela vontade de se afastar do cargo, o mesmo precisa estar preparado para diversas situações. Por isso a necessidade de preparar alguém para assumir a direção e, quando esta pessoa estiver pronta para administrar a empresa, será o momento de proceder a sucessão (LANSBERG, 1999).

A consequência do despreparo do processo sucessório pode acabar pondo em risco a estabilidade da empresa, ao deixar tanto a empresa quanto a família vulneráveis a qualquer tipo de risco. Em razão disso se o processo não for bem planejado, as chances de ambas as partes serem afetadas aumentam (NEVES, 2001). Portanto, a sucessão precisa ser bem delineada, preferencialmente de forma não repentina, o processo requer calma e paciência que pode levar alguns anos (PETRY; NASCIMENTO, 2009). É aconselhado realizar a sucessão enquanto o fundador ainda vive, tanto para preparar os sucessores, quanto para discutir sobre a pretensão do novo sucessor a assumir a empresa e a possibilidade de aceitarem serem sócios um do outro. De tal modo que a familiaridade não interfira nas obrigações da empresa e nem atrapalhe o relacionamento da família. Sendo assim, é importante primeiramente escolher o modelo de sucessão que será implantado na empresa, para posteriormente iniciar o planejamento do processo sucessório (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

A sucessão pode ser efetivada de duas maneiras, o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha competência para gerir a

empresa, tomando as decisões necessárias para o desenvolvimento do negócio, enquanto que os sócios fazem parte do conselho onde é discutida a gestão, sem interferir nas decisões (GORGATI, 2000).

A melhor maneira para escolher o sucessor é estar ciente das exigências que o cargo de diretor precisa. Desse modo o julgamento que os familiares farão a respeito do sucessor escolhido será baseada nas experiências profissionais, sem a interferência dos laços familiares (SOUZA, 2012). Assim, para que a sucessão proceda de maneira tranquila sem causar transtornos ou perdas para a empresa, Lodi (1987) sugere que a transição comece a ser organizada desde a infância dos filhos, para que não haja imprevistos. Oliveira (2010) ressalta que o processo de sucessão também tem as suas vantagens e desvantagens. Ao mesmo tempo em que o escolhido demonstra interesse em assumir a diretoria, tem competência e habilidade para desempenhar as tarefas delegadas aos diretores da empresa, ainda assim existe a possibilidade dos familiares desentenderem entre si, pelo domínio do poder da empresa (OLIVEIRA, 2010). Diferentes mecanismos de treinamento vêm sendo utilizados como forma de preparar os colaboradores para futuramente assumirem a gestão. Esse método é acompanhado pelos familiares de modo que os mesmos aprovelem o sucessor escolhido, e que não haja dúvidas e possíveis questionamentos sobre a capacidade do novo herdeiro (SOUZA, 2012). Peterline e Palombino (2010) completam a ideia de Souza (2012) no momento em que classificam o processo sucessório em uma escolha delicada e que precisa de cautela, pois qualquer decisão que for tomada prematuramente sem estudar o planejamento da empresa, seria irresponsabilidade do empresário em administrar o negócio.

Vale destacar que a ausência do planejamento pode propiciar na formação de conflitos. Kignel (2004) aconselha que, se o plano de sucessão for instituído com antecedência, as chances do insucesso no processo ou ocasionar intrigas no ambiente da empresa se tornam remotos. Logo, para evitar este tipo de problema, e ainda preservar o relacionamento entre os familiares, destaca-se a importância de elaborar um planejamento que esboce todas as tarefas a serem cumpridas de acordo com o prazo estabelecido (LANSBERG, 1988). Jaffe (2006) afirma que a melhor maneira de evitar qualquer tipo de conflito entre os familiares, seria transformando o planejamento em uma atividade obrigatória. Para que isso aconteça, recomenda-se que a escolha do sucessor seja feita com antecedência, de modo que o fundador possa acompanhar todo o processo de seleção e treinamento do sucessor, a fim de encontrar a pessoa que tenha com o perfil ideal para administrar sua empresa (LEONE, 2008).

Metodologia

O presente estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, pois as variáveis de sucessão eram desconhecidas pelos pesquisadores. Para Gil (1996), a pesquisa exploratória tem o objetivo de se aprofundar no assunto para adquirir maior conhecimento. E para que o objetivo desta pesquisa fosse alcançado, foi necessário obter informações relevantes que apenas os entrevistados poderiam fornecer.

Este trabalho é resultado de um estudo multicase (YIN, 2005), pois revela a história de 4 (quatro) empresas familiares localizadas no Sul de Santa Catarina. Foram entrevistados os sucessores destas empresas, abordando desde o momento em que o fundador decide iniciar o próprio negócio, até quando ocorre a sucessão.

Foram selecionados por acessibilidade, 2 (duas) empresas do segmento gráfico e 2 (duas) empresas do segmento do vestuário. A escolha dos entrevistados foi pelo sucessor, por se tratar do condutor atual na gestão da empresa. As empresas foram nomeadas como A, B, C e D, como forma de preservar o anonimato, sendo que nas Empresas A, B e D foram entrevistados os Sucessores I e II (filhos) e na Empresa C foi entrevistado o Sucessor I (filho). O método de coleta dos dados foi um instrumento semiestruturado, elaborado pelos pesquisadores com base no referencial teórico (LODI, 1987; GORGATI, 2000; LEMOS,

2003; RICCA, 2008; LEONI, 2008; OLIVEIRA, 2010; NEVES, 2011), cujas categorias de análise e questões do instrumento estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões utilizadas no instrumento semi-estruturado.

Categorias de Análise	Questões do Instrumento Semi-Estruturado
Perfil da Empresa	A sua empresa já passou por quantos processos sucessórios? A família é constituída de que forma? Como ocorreu o processo sucessório nesta empresa? Como é a relação entre família e empresa? Filhos? Parentes? Dentro da empresa.
Característica do Fundador	Você poderia me descrever as características do fundador desta empresa?
Processo Sucessório	Diante desta história, em sua opinião, o processo sucessório foi planejado ou não?
Escolha do Sucessor	De que maneira foi realizada a nomeação do sucessor? Qual o critério de escolha? Como ocorreu a divisão de funções entre irmãos dentro da estrutura organizacional da empresa?
Próximo Processo Sucessório	Como a empresa lida com a entrada de outros familiares na empresa? Você espera que seus filhos deem continuidade aos negócios da família? A empresa já está se preparando para o processo sucessório da próxima geração? Como?

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, gravadas com duração total de aproximadamente 160 minutos e transcritas respeitando a autenticidade das falas dos participantes.

O presente trabalho tem caráter descritivo com abordagem de análise qualitativa. O foco da entrevista foi o processo sucessório, cujo objetivo foi compreender como aconteceu o processo sucessório em empresas familiares do sul catarinense. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para compreender as opiniões dos sucessores a respeito da temática abordada. É importante ressaltar que o objetivo do presente trabalho não foi o julgamento do certo ou do errado no processo sucessório, mas sim da descrição autêntica de como ocorreu o processo de sucessão em cada empresa. Necessário se faz evidenciar que para facilitar a compreensão dos resultados, foi utilizada a categorização dos conteúdos sendo apresentadas de forma conjunta todas as empresas analisadas.

Resultados

O presente estudo revela a maneira como aconteceu o processo de sucessão em 4 (quatro) empresas familiares localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil). Através dos dados obtidos foi possível aprofundar a história de cada uma das empresas, cujas características de cada uma se assemelham em vários aspectos, os quais serão apresentados a seguir. O Quadro 2 apresenta o perfil das empresas e de seus membros. Dentre as 4 (quatro) empresas selecionadas 2 (duas) - a empresa A e B - atuam no segmento gráfico, enquanto que as empresas C e D atuam no setor de vestuário. Algo semelhante identificado nas entrevistas foi as empresas B, C e D o fundador ainda é vivo, porém não trabalha mais na empresa. A constituição das famílias apresentam características semelhantes de famílias mononucleares, ou seja, Pai, Mãe e Filhos.

Sobre o perfil dos membros que trabalham nas empresas, todos são do gênero masculino, essa característica indica que as mulheres das 2 (duas) empresas que fazem parte da família na condição de filhos, optaram por seguir carreira individual em outra empresa fora do eixo familiar, conforme afirma o Sucessor II da Empresa A: “[...] tenho *uma irmã que não faz parte da empresa [...] por opção dela.*” [grifo nosso]. O Sucessor I da Empresa B, também menciona, “[...] *uma menina [...] que não tem interesse em trabalhar na empresa [...] tá fazendo artes visuais [...] nada a ver com o nosso negócio.*” [grifo nosso].

Diante dos resultados descritos, convém evidenciar, conforme Novellino (2010), que presenciar uma mulher no comando de uma empresa ainda é considerado uma exceção. Os resultados de uma pesquisa realizada pela Prospere em 2007 apontam que apenas 6% dos cargos de diretores das empresas são ocupados por mulheres, isto só reforça a insegurança dos fundadores quanto à possibilidade de nomear uma mulher ao cargo de presidente de uma empresa.

Quadro 2 – - Perfil das empresas e dos membros.

Variáveis	Sucessores	Empresas e Membros			
		A	B	C	D
Setor	-	Gráfico	Gráfico	Vestuário	Vestuário
Constituição da Família	-	Pai (<i>in memorian</i>) e Mãe; 3 filhos.	Pai e Mãe; 3 filhos.	Pai e Mãe; 2 filhos.	Pai e Mãe; 2 filhos.
Filhos	-	2 filhos (M) e 1 filha (F) que optou por não trabalhar na empresa.	2 filhos (M) e 1 filha (F) que não tem interesse em trabalhar na empresa.	2 filhos (M), porém o filho mais novo (M) preferiu continuar a faculdade de biologia.	2 filhos (M); 1 filho (M) trabalha em outra empresa do pai.
Faixa Etária	I	47 anos	30 anos	25 anos	48 anos
	II	45 anos	28 anos	-	45 anos
Escolaridade	I	Ensino Médio	Superior	Superior	Superior
	II	Superior	Superior	-	Superior
Formação	I	-	Administração de Empresas	Administração e Comércio Exterior	Administração de Empresas
	II	Administração de Empresas	Artes Gráficas (São Paulo)	-	Contabilidade
Geração	I	2ª	2ª	2ª	2ª
	II	2ª	2ª	-	2ª
Gênero	I	M	M	M	M
	II	M	M	-	M
Função na Empresa	I	Diretor Comercial e de Produção	Diretor Administrativo Financeiro	Diretor Geral	Diretor Comercial
	II	Diretor Administrativo Financeiro	Área de Produção	-	Diretor Administrativo Financeiro
Experiência profissional anterior	I	Sim	Não	Não	Não
	II	Não	Não	-	Não

Legenda: (2ª) Segunda geração; (M) Masculino; (F) Feminino.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os sucessores das empresas pesquisadas fazem parte da segunda geração da família. A faixa etária dos gestores varia do mais novo que administra a empresa C que tem 25 anos, ao gestor mais experiente que tem 48 anos que dirige a empresa D. Quase todos sucessores tem o ensino superior completo, com exceção do sucessor I da empresa A que concluiu os estudos até o ensino médio.

Quanto à formação dos sucessores, o Sucessor I das empresas B e D junto com o Sucessor II da empresa A tem graduação na área de Administração, já o Sucessor II da empresa B tem formação na área de artes gráficas, e o Sucessor II da empresa D tem graduação em contabilidade. Os dois sucessores das empresas A, C e D, inclusive o sucessor I da empresa B, assumem o cargo de diretor, apenas o sucessor II da empresa B não faz parte da diretoria, atua como encarregado na área de produção.

Sobre os sucessores terem experiências profissionais antes de assumirem a empresa da família, apenas o Sucessor II da empresa A afirmou ter trabalhado em outra empresa “[...] *fui estudar fora durante quatro anos em Florianópolis [...] nesse período eu [...] até trabalhei numa outra empresa [...]*” [grifo nosso]. (Empresa A – Sucessor II).

Características do fundador

A história de vida do fundador é sustentada pelas suas características pessoais, os valores defendidos na cultura organizacional que tornam a empresa única e o desempenho da empresa mercado. Portanto, o sucessor além de ter a capacidade de dirigir uma empresa também precisa compreender e respeitar a cultura criada pelo fundador (RICCA, 2012). O Quadro 3, apresenta as características dos fundadores descritas pelos sucessores de cada empresa.

Quadro 3 – Características dos fundadores.

Empresas	Características do Fundador
A	Descentralizador
B	Centralizador
C	Empreendedor, Descolado
D	Líder Nato

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Diante dos adjetivos apresentados no Quadro 3, a característica do fundador da Empresa A foi descentralizador, pois segundo as falas do entrevistado, o mesmo optou pela responsabilidade da área comercial e para as demais áreas selecionou colaboradores de confiança para assumir estas responsabilidades.

[...] a empresa iniciou praticamente com ele sozinho [...] **não se envolvia com a parte de produção** [...] deixava [...] a critério dos próprios **funcionários de confiança** [...] ele se **preocupou mais com a parte comercial** [...]. [grifo nosso]. (Empresa A – Sucessor I).

O fato de o fundador ter criado a empresa sozinho, fez com que o mesmo aprendesse todos os processos que envolvem o andamento do negócio. Após a empresa estar consolidada no mercado, o fundador priorizou se dedicar somente à área comercial, com foco no bom atendimento aos clientes e fornecedores e na escolha de colaboradores confiáveis para delegar as demais funções. Essa maneira de dirigir a empresa é confirmada por Fonseca (2010) que ressalta ser impossível acreditar que uma organização consiga se manter em bom funcionamento sem um líder. Porém o objetivo das empresas que optam por um comando descentralizado, é incentivar o amadurecimento dos colaboradores para que os mesmos sejam autônomos, com auto reconhecimento da capacidade de gerenciar o trabalho.

Já na Empresa B, o fundador é caracterizado como sendo centralizador é o que afirma um dos sucessores “[...] *ele sempre foi muito centralizador [...] tocava tudo sozinho [...] tanto é que essa decisão de passar pra mim ele [...] planejou na cabeça dele e quando chegou à hora [...] ele simplesmente me comunicou*”. [grifo nosso]. (Empresa B – Sucessor II). É perceptível pelas falas do entrevistado, que o fundador não tinha o hábito de dividir suas responsabilidades. As ações da empresa eram sempre delineadas por ele mesmo, pois não aceitava a ajuda dos colaboradores, além de não comunicar ou dividir suas ideias com outras pessoas. Este modelo de gestão é defendido por Nunes (2009), quando explica que as atitudes do fundador priorizam os assuntos relacionados ao trabalho, o que acaba provocando intrigas com a família, além de anular a vida social. Isso acontece quando os líderes não se sentem seguros quanto à competência da equipe ou até mesmo por receio de perder espaço na empresa, fazendo com que outra pessoa do grupo realize o trabalho e se destaque. No caso da Empresa B o fundador optou por guardar em segredo a escolha que fez em entregar o poder ao filho, comunicando a todos sobre esta decisão apenas no dia em que aconteceu a transição da administração.

O fundador da Empresa C é descrito como sendo uma pessoa liberal e com um espírito empreendedor. Segundo o sucessor, o fundador tem uma visão diferente das outras pessoas. Sempre expõe suas ideias com objetivo de debater a respeito, ouvindo a opinião dos outros e trata as pessoas de maneira igual, sem cobrança.

[...] um cara [...] bem **descolado** e [...] sempre teve uma visão [...] nova bem juvenil, [...] tem a característica de um **empreendedor**, [...] **receptivo às ideias** [...] **nada de rigidez, nada de autoritarismo** [...] ele dava o exemplo [...]. [grifo nosso]. (Empresa C).

É perceptível que o fundador aparentava ter um estilo mais jovial, dando oportunidade aos colaboradores de apresentar ideias e sugestões de melhorias para a empresa, permitindo que as pessoas vinculadas ao negócio pudessem participar ativamente dos projetos. É possível dizer que o mesmo idealizava a perfeição e, quando não era alcançada, batalhava até conquistar seu objetivo, expandir o negócio. Este perfil de empreendedor que almeja o sucesso pode ser visto na concepção de Dal’Bó (2008), quando descreve que o fundador precisa assumir responsabilidades e amar o seu trabalho, indo em busca de aperfeiçoar suas habilidades, sobretudo as menos desenvolvidas. Outra ênfase do perfil empreendedor é a facilidade em perceber a oportunidade de abrir outro negócio.

Com uma característica de liderança o fundador da Empresa D apresenta uma personalidade forte, pois comandava a empresa com objetivo de alcançar um bom desempenho, exigia de seus empregados que se dedicassem ao negócio da mesma maneira com que ele se dedicava. Neste processo não isentou a dedicação dos filhos para as responsabilidades estabelecidas, por ser filho tinha que dar o exemplo “[...] *ele é um líder nato [...] tem vocação pra negócio, cobra e sabe cobrar como ninguém, e [...] o horário ele cumpria [...] e cobrava sempre da gente [...] vim de barba feita [...]*” [grifo nosso]. (Empresa D – Sucessor II).

Diante destes achados, é possível ainda contribuir que estas atitudes de liderança do fundador da Empresa D, no entendimento de Bezerra (2000), são fundamentais para alimentar o bom desempenho da empresa, dedicando-se ao máximo no momento em que for desempenhar as tarefas. Portanto, um bom líder precisa incentivar e valorizar os colaboradores, saber ouvir, ser carismático e também instituir que os funcionários tenham disciplina. Este conjunto de características é o que diferencia um bom líder dos demais. Em consonância com as ideias do autor, o fundador da Empresa D, se destacou no papel de disciplinar os colaboradores e filhos, impondo respeito mas sem abusar da sua autoridade como chefe. O seu carisma também é algo que realça no perfil de líder, desde o momento em que o fundador decidiu iniciar o próprio negócio, além de ter motivado os filhos, desde pequenos, para que um dia assumissem a empresa.

Processo Sucessório

James (2003) aponta que o processo de sucessão é caracterizado como um momento crítico, por diagnosticar que as empresas, quando realizam este processo, apenas 50% destes empreendimentos conseguem ter êxito após tal procedimento. Ricca (2012) destaca que não existe um caminho para que a empresa alcance um bom desempenho. Porém, se não levar em consideração os costumes, crenças, valores da família e a cultura organizacional da empresa, as chances do fracasso se tornam plausíveis. Sousa (2012) defende o quão importante é a preparação do sucessor, fazendo com que os filhos acompanhem o planejamento desde o início mas, a família precisa estar preparada caso o filho não seja a pessoa escolhida para assumir a empresa.

O Quadro 4 apresenta os motivos pelos quais os fundadores se desligaram totalmente da empresa, a forma como aconteceu o processo sucessório e se o mesmo foi planejado pelos fundadores.

Quadro 4 – Processo Sucessório.

Empresa	Motivo da saída do fundador	Maneira como aconteceu o processo sucessório	Este processo foi planejado?
A	Aposentou-se	Gradativo	Não
B	Foi dirigir outra empresa	Gradativo	Não
C	Iniciou outro negócio	Natural	Não
D	Foi dirigir outra empresa	Gradativo	Não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ao observar o Quadro 4, é possível dizer que todos os 4 (quatro) processos tem algo em comum, como o que motivou o fundador a realizar a transição, como aconteceu este processo, além do não planejamento da sucessão.

Conforme esclarecido pelo sucessor da Empresa A, o processo sucessório aconteceu gradativamente, em que o fundador estimulou seu filho mais velho, desde criança, a participar das atividades da empresa. Essa convivência permitiu que, quando esse já estava numa idade adulta, o pai fosse delegando algumas responsabilidades até se sentiu seguro em deixar o filho assumir por completo as atividades da empresa, conforme afirma o Sucessor I da Empresa A “[...] desde criança eu ajudava na empresa [...] quando cheguei à idade adulta, meu pai já estava com **idade** [...] de se **aposentar** e eu [...] fui assumindo as coisas [...] foi **sendo gradativa** [...]” [grifo nosso]. Esse argumento do Sucessor I da Empresa A corrobora com Lodi (1987) quando menciona que é importante iniciar a transição desde a infância dos filhos, no sentido de prepará-los para assumir o comando da empresa no futuro.

Em consonância com o caso da Empresa A, é o da Empresa D, que também os filhos começaram desde adolescentes a ajudar nos negócios do pai. Na Empresa D, os sucessores desde a adolescência participavam no período da tarde das atividades da empresa, já que no período da manhã, ambos estudavam e aos poucos, foram se aperfeiçoando, obtendo experiências para futuramente assumir o negócio do pai. Desse modo, gradativamente o pai foi delegando a administração da empresa.

[...] aconteceu de maneira [...] **gradativa** [...] comecei a trabalhar com 11 anos [...] meu irmão começou com 15 [...] a gente **estudava de manhã e trabalhava à tarde**, [...] eu já sabia o que [...] ia fazer [...] **procurei me aperfeiçoar** [...] pra **trabalhar na empresa do pai** [...] ele **tem duas empresas** [...] uma factoring [...] e uma construtora [...] **onde ele ainda está trabalhando** [...] [grifo nosso]. (Empresa D – Sucessor II).

É importante frisar que o motivo que estimulou o afastamento do fundador da direção da Empresa D, foi porque percebeu a oportunidade de trabalhar em outro negócio, já que os dois filhos mais velhos estavam tomando a frente dos interesses da empresa e ainda tinham estudos e competência para assumir a direção. A autora Leone (1991), defende que a sucessão pode ocorrer de duas formas, gradativa e planejada. Na forma planejada o fundador elabora um plano esquematizando como e quando irá acontecer a sucessão. Já a maneira gradativa, que corresponde à empresa D, o fundador primeiramente orienta os filhos sobre como administrar a empresa e após constatar que eles já estão prontos para assumir o negócio, acontece a transição.

Já no processo sucessório da Empresa B, o fundador comandava uma empresa quando resolveu abrir outra no mesmo segmento, porém produzindo outro tipo de produto para evitar a autoconcorrência. Quando o filho iniciou a faculdade, o fundador decidiu que já estava na hora do herdeiro começar a trabalhar na empresa. No início foram delegadas as tarefas mais simples para o filho, até que depois de um ano formado, o fundador transferiu a administração da empresa ao filho e foi cuidar de outro negócio.

[...] o meu pai tinha uma gráfica [...] e depois [...] **montou esta empresa** que eu administro hoje [...] que **faz um produto diferente** do que ele fazia [...] quando eu **comecei a faculdade** [...] **ele mandou eu vim para a empresa** [...] e ele começou a me passar as coisas aos poucos [...] **depois de um ano de formado** ele me chamou e

disse [...] **agora é contigo** [...] **ele continua na outra empresa** [...]. [grifo nosso]. (Empresa B – Sucessor II).

Embora a sucessão na Empresa B ter dado certo, não prejudicou sua posição no mercado, Rodrigues; Resende e Pilatte (2004) alertam que o fato do fundador não estar preparado para escolher seu sucessor, pode acabar comprometendo a empresa. Portanto, o patriarca tem a responsabilidade de escolher e ainda preparar seu substituto. Ideia seguida pelo fundador desta empresa, que soube escolher e orientar seus sucessores.

Conforme relatou o sucessor da Empresa C, a mesma estava passando por dificuldades, o volume de vendas diminuiu, então como o fundador estava iniciando outro negócio, ele estava decidido a encerrar as atividades da empresa. Diante dessa situação, resolveu convidar o filho para assumir a administração da empresa. O processo sucessório demorou 2 (dois) anos para que o fundador se afastasse definitivamente das atividades, acontecendo tudo de maneira bem natural, sem afetar o relacionamento dos dois.

[...] **a empresa estava numa baixa** [...] **as vendas estavam meio paradas**, o pai chegou a cogitar a possibilidade [...] de talvez encerrar as atividades e [...] **ele tava com um negócio novo** [...] **ai ofereceu pra eu continuar** e [...] eu topei [...] nos últimos dois anos ele [...] já se desligou totalmente [...] e foi de uma **forma bem natural** [...] não teve nenhum tipo de [...] conflito. [grifo nosso]. (Empresa C).

Segundo as informações obtidas pelos sucessores, é possível concluir que o processo de sucessão das 4 (quatro) empresas aconteceu de maneira gradativa. Aos poucos, o tempo ia passando e os sucessores demonstravam maior competência e responsabilidade sobre suas obrigações, os fundadores ficaram mais confiantes e motivados de que estava chegando a hora dos filhos assumirem a empresa. A possibilidade de sucessão não aconteceu por motivos de incapacidade devido a idade ou morte dos fundadores, exceto a Empresa A, pois as demais Empresas, B, C e D a sucessão aconteceu devido ao interesse do fundador em empreender em novos negócios. Leone (2005) defende que o processo de sucessão para ser planejado, tem que ser avisado a todos os familiares, inclusive os colaboradores da empresa, informando detalhes de como anda o planejamento do processo. Logo a autora explica que o processo só é confirmado como sendo planejado, se forem informadas, a todas as partes interessadas, os detalhes de como está sendo feito o planejamento.

Das 4 (quatro) empresas entrevistadas, foi constatado que nenhuma teve o processo de sucessão planejado pelo fundador explicitado aos demais interessados, porém no seu intelecto provavelmente este planejamento ocorreu, mesmo que os sucessores neguem qualquer tipo de planejamento, como observado nas falas dos Sucessores I (Empresa A) e II da Empresa D: “[...] **não foi planejada** [...] **foi uma coisa gradativa não teve um dado momento** [...]” [grifo nosso]. (Empresa A – Sucessor I). “[...] **à medida que o tempo fosse passando** [...] **a gente foi subindo** [...] **até chegar à diretoria.**” [grifo nosso]. (Empresa D – Sucessor II).

Vale destacar, que a atitude dos filhos, os futuros sucessores, de se dedicarem aos negócios da família desde pequenos é aprovada por Gersick (2006), que apoia a iniciativa dos filhos de se interessarem pelos negócios da família. Isso acontece quando desde criança já convivem com o pai na empresa, ajudando nas tarefas mais simples, até um dia estarem prontos para assumir o lugar do pai na direção, é o que confirma o sucessor da Empresa C “[...] **não foi planejado** [...] **por ele estar começando um negócio novo** e [...] **teria uma oportunidade melhor de mercado** [...] **então ele achou prudente** [...] **se desligar da empresa** [...]” [grifo nosso].

Desse modo, como forma de treinar os possíveis sucessores, Souza (2012) instrui que os herdeiros tenham experiências em diversos cargos dentro da empresa, proporcionando maior conhecimento sobre as atividades exercidas, pois o domínio sobre cada setor influencia na hora de tomar uma decisão.

Escolha do Sucessor

No momento da escolha do sucessor é aconselhável buscar informações afim de conhecer quais intenções que o possível gestor possui para assumir a direção da empresa. Caso não apresente competência para assumir o cargo, sugere-se contratar um profissional externo (FREITAS, 2010).

Há empresas cujo próprio fundador nomeia seu sucessor, baseando-se no grau de conhecimento e experiências do candidato, entretanto não é aconselhável adotar este método de escolha por acarretar possíveis discussões entre os familiares (NOVELLINO, 2010). No Quadro 5 é possível identificar quem foram os escolhidos pelos fundadores para assumir a administração da empresa.

Quadro 5 - Nomeação feita pelo fundador.

Empresas	Nomeado pelo fundador a assumir a empresa.
A	2 filhos (M)
B	2 filhos (M)
C	1 filho (M)
D	2 filhos (M)

Legenda: Masculino (M)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ao observar o Quadro 5, constata-se que em todas as 4 (quatro) empresas o fundador nomeou os filhos homens, por acreditar que eles seriam a melhor escolha e serem pessoas da sua confiança. Bernhoeft (1991) explica que há motivos persuasivos no momento de escolher o sucessor, por ser filho (a), primo (a), sobrinho (a), esposa, as chances de ser escolhido aumentam. Estas ligações familiares com o fundador influenciam diretamente na escolha do sucessor.

Os critérios utilizados pelos fundadores para elegerem seus filhos como sucessores, deu-se pelo fato que desde criança, estes frequentam a empresa, fazendo serviços que não requeriam muita responsabilidade, conforme afirmações do Sucessor I da Empresa A “[...] *eu trabalhava junto com o meu irmão [...] quando a gente era criança, adolescente [...] fazendo tarefas de produção [...]*” [grifo nosso]. Vale frisar que na idade adulta o fundador continuou delegando mais responsabilidades, até se convencer de que os filhos estariam preparados para assumir o lugar dele. É claro que a vontade dos filhos em dar continuidade aos negócios da família influenciou bastante na decisão do fundador.

[...] **cada ano** que passava ele **ensinava alguma** coisa a mais pra mim [...] até que chegou uma hora que [...] ele falou [...] agora [...] **ele ta pronto então ele toca sozinho.** [...] **desde criança** [...] a gente sempre ia [...] pra **ajudar o pai** [...] eu **sempre quis tocar o negócio** [...] [grifo nosso]. (Empresa B – Sucessor II).

Fernandes (2012) alega que desde criança os filhos têm curiosidade em conhecer o trabalho dos pais, é quando começa a frequentar a empresa. No início ajudam com tarefas mais simples, depois vão assumindo mais responsabilidades, conhecendo todos os setores da empresa até ocuparem o lugar do pai na administração. “[...] *conheci a empresa inteira pra depois assumir uma função [...] até chegar à diretoria.* [...]” [grifo nosso]. (Empresa D – Sucessor II). Outro critério utilizado pelo fundador no momento de escolher o filho como sucessor da empresa, seriam a afinidade e a confiança entre pai e filho, além do interesse nos negócios da família. Em outras palavras, o fundador optou escolher os familiares com quem tinha mais proximidade, sendo dignos de sua confiança e respeito.

Próximo Processo Sucessório

A continuidade da empresa deve ser idealizada pelo fundador, porém a decisão de qual carreira seguir deve ser definido pelo filho e apoiada pelo pai, independente da profissão que ele vá exercer (DONATTI, 1999). O Quadro 6 mostra se as empresas estão preparadas para

um próximo processo sucessório, caso ocorra um imprevisto e seja necessário uma sucessão imediata.

Quadro 6 - Planejamento do próximo processo sucessório.

Empresas	Iniciou o planejando o próximo processo sucessório
A	Não
B	Não
C	Não
D	Não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A respeito das empresas estarem planejando a sucessão da 3ª geração, o Quadro 6 revela que as 4 (quatro) empresas entrevistadas ainda não estão desenvolvendo o plano para a próxima sucessão, o que futuramente pode causar transtornos à empresa. “[...] **não dá tempo nem de pensar no dia-a-dia quanto mais nisso [...] podemos dizer que não.**” [grifo nosso]. (Empresa A – Sucessor I). Logo se percebe que na correria do dia-a-dia, não sobra tempo nem para imaginar como aconteceria a transição.

As empresas B e C, pelo motivo de não terem filhos, logo a possibilidade dos filhos entrarem na empresa fica só na imaginação. “[...] **se eu fosse fazer hoje e já tivesse filho [...] eu conversaria mais com ele [...] isso aqui vai ser teu [...] vai te apegar aos poucos, [...] faria [...] trocando ideias.**” [grifo nosso]. (Empresa B – Sucessor II). Já o sucessor da empresa C relata que, mesmo depois de ter seus filhos, não pensa em se afastar da empresa, enquanto tiver saúde e condições físicas para trabalhar, continuará trabalhando. “[...] **não sei como vai ser os filhos, sucessões futuras [...] não quero largar os negócios tão cedo enquanto [...] tiver saúde [...] que o meu filho e o meu neto possam estar juntos [...] também [...]**” [grifo nosso]. (Empresa C).

O sucessor da empresa D pensa a mesma coisa a respeito de se afastar da empresa, mesmo não sendo mais jovem, tem condições de dirigir a empresa por mais uns 15 anos, e caso os filhos não venham a assumir a empresa, tem um gerente que está sendo preparado para assumir seu o lugar na direção.

[...] no momento **ainda não** [...] eu não sou novo [...] mais acho que no mínimo **uns 15 anos** todo mundo **ainda vai trabalhar** [...] a gente tem é a ideia de **diminuir a carga de trabalho** [...] mais já tem, o meu [...] **gerente de vendas** [...] que **pode assumir meu cargo futuramente** [...] **ta sendo preparado pra isso** [grifo nosso]. (Empresa D – Sucessor II).

É possível concluir que as 4 (quatro) empresas não estão elaborando nenhum planejamento sobre como será a próxima sucessão, além de destacar os sucessores das empresas (C e D) que não têm vontade de se afastar da empresa. Um estudo de caso feito por Duarte e Oliveira (2010), se identifica com as empresas entrevistadas, que alegam não terem planejado a próxima transição, por não sentirem o cargo ameaçado, pela idade ou pelos filhos.

Considerações Finais

O presente estudo teve o objetivo de conhecer como aconteceu o processo sucessório em empresas familiares, compreender quais motivos levaram os fundadores a realizar a sucessão, identificar as características dos fundadores, para entender o modelo de gestão das empresas e por fim comparar os resultados onde propuseram que independente do perfil e do modelo de gestão de cada fundador, todas as 4 (quatro) empresas alcançaram um bom desempenho no processo de sucessão.

Ao conhecer a história de cada empresa, foi possível identificar características que as empresas têm em comum, como o fato dos fundadores nomearem seus filhos para assumir a direção da empresa, a questão do planejamento do processo sucessório, e nas 4 (quatro)

empresas foi evidenciado que os fundadores não planejaram as sucessões, simplesmente foi acontecendo.

O processo sucessório das 4 (quatro) empresas aconteceu gradativamente, desde criança os filhos estavam presentes na empresa, com o tempo se identificaram em alguma das áreas específicas, e resolveram aperfeiçoar seus conhecimentos, transmitindo assim tranquilidade ao fundador, quanto à competência e experiência para administrar a empresa.

A sucessão só acontece quando um fato ligado ao fundador acontece, como: falecimento do fundador, aposentadoria ou por doença. Na sucessão de 3 (três) empresas o fator decisivo foi a segurança dos fundadores quanto à competência dos filhos em administrar a empresa, já a sucessão de apenas 1 (uma) empresa aconteceu pela necessidade que o fundador tinha em se aposentar.

Percebe-se uma semelhança entre os motivos que levaram os fundadores a realizar a sucessão, mas é importante frisar a diferença entre os perfis de cada fundador. Um foi considerado centralizador, pois não dividia suas ideias nem comunicava suas decisões, já o outro era considerado descentralizador, delegando as funções de maior responsabilidade para funcionários de sua confiança, dedicando-se apenas a uma área da empresa. Nas outras 2 (duas) empresas, uma delas tem o fundador com um perfil empreendedor, sempre discutindo suas ideias e propostas com outros colaboradores da empresa, não se importando em ouvir a opinião dos outros. Já o outro caracterizado como sendo um líder, sempre cobrando disciplina dos funcionários, principalmente dos filhos. Estilos diferentes de administrar uma empresa, porém mantiveram o mesmo foco em relação à maneira de conduzir a sucessão das empresas.

Sobre os filhos continuarem os negócios da família, os 4 (quatro) sucessores optaram por deixar livre, para que eles decidam que carreira seguir, não se importando se a próxima sucessão não for familiar. Se isso acontecer os sucessores já estão cientes que terão que contratar profissionais qualificados para assumir a empresa. Por enquanto nenhuma das empresas planeja a próxima sucessão, pelo fato de ter vontade e disposição para trabalhar mais alguns anos, não sentir a necessidade de encontrar alguém para assumir seu lugar, pelo fato de não achar que seu cargo esteja sendo ameaçado ou por não planejar empreender novos negócios.

A pesquisa apresenta algumas limitações quanto ao número de empresas entrevistadas, que no total foram 4 (quatro) empresas. Este indicador é baixo pelo fato de haver restrições por parte das empresas em conceder entrevista, pela exposição de informações internas da empresa, além dos diretores dificultarem um possível contato para agendar a entrevista. Com base nos resultados dessa pesquisa, não se pode generalizar estas conclusões sobre a boa gestão do fundador em conseguir realizar o processo sucessório, evitando o fracasso da empresa.

Este estudo retratou o modelo de sucessão de apenas 4 (quatro) empresas, porém seria interessante realizar uma pesquisa que abrangesse um número maior de empresas familiares, onde o foco poderia ser sobre os modelos de gestão e se os sucessores estão dando continuidade aos projetos desenvolvidos pelos fundadores.

Referências

AS EMPRESAS familiares no Brasil **Pwc**, p.01-28, 2010.

ATTUCH, Leonardo. O retrato da empresa familiar. **Societas Consultoria**, p.48-49, 13 jun. 2007.

BENHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

- BETHLEM, A. de S. Gerência à brasileira. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.
- BEZERRA, Beethoven De Oliveira. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. 2000. 58 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2000.
- CASILLAS, Jose C.; VAZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CRESCIMENTO e longevidade da empresa familiar **Prosperare**, São Paulo, p.1-18, 2007. Disponível em: <http://www.prosperarebrasil.com.br/pesquisa_empresafamiliar.pdf> Acesso em: 22 outubro. 2012.
- DAL`BÓ, Reginaldo André. As características e o perfil do empreendedor. **Administradores**, Paraíba, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-caracteristicas-e-o-perfil-do-empendedor/24327/>> Acesso em: 22 outubro. 2012.
- DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração: global**, São Paulo, v. 1, n. 10, p.56-63, 1999.
- DONNELLEY, Robert G. A EMPRÊSA FAMILIAR. **Rae**, v. 42, n. 4, p.161-198, 1964. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901967002300007.pdf> Acesso em: 15 abr. 2012.
- DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. ANÁLISE DE MATURIDADE DE PROCESSOS SUCESSÓRIOS EM EMPRESAS FAMILIARES. **Rege**, São Paulo, v. 17, n. 2, p.135-150, 2010. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/817.pdf>> Acesso em: 22 outubro. 2012.
- FERNANDES, Andressa. Pais e filhos: parcerias de sucesso. **Portal K3**, Araraquara, 2012. Disponível em: <<http://www.portalk3.com.br/Artigo/comportamento/pais-e-filhos-parcerias-de-sucesso>> Acesso em: 22 outubro. 2012.
- FONSECA, Luiz Eduardo. A descentralização da liderança. **Administradores**, Paraíba, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-descentralizacao-da-lideranca/47183/>> Acesso em: 27 setembro. 2012.
- FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES NO VALE DO RIO DOS SINOS. **Rege**, São Paulo, v. 17, n. 4, p.387-402, 2010. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v17n4/v17n4a03.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2012.
- FREITAS, Natália Costa De. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:: CASO BOCK LTDA**. 2010. 63 f. Monografia (Bacharel) - Curso de Ad, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2010.
- GALLI, Manuela. **EMPRESA FAMILIAR COMO FORTALECER O EMPREENDIMENTO E OTIMIZAR O PROCESSO SUCESSÓRIO**. 2006. 125 f. Monografia (Pós-graduação) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2006.
- GERSICK, Kelin E.. **De Geração Para Geração**. 2. Ed : Elsevier, 2006. 293 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 184 p.
- GORGATI, Vlamir. **OS DETERMINANTES DA ESTRUTURA DE CAPITAL DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS DURANTE OS PROCESSOS SUCESSORIOS**. 2000. 117 f. Dissertação (Mestre Em Administração) - Universidade De São Paulo, São Paulo, 2000.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. EMPRESA FAMILIAR X COMPETITIVIDADE: TENDÊNCIAS E RACIONALIDADES EM CONFLITO. **Teor**.

- Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p.37-68, 1998. Disponível em: <http://www.upf.edu.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf> Acesso em: 17 abr. 2012.
- AS MICRO e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil.
- IBGE Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística**, n. , p.1-10, 2003.
- JAFFE, Dennis. Keep out of the ring. **Families In Business**, p.57-58, 2006. Disponível em: <<http://dennisjaffe.com/adminpanel/uploads/documents/1307422653Family%20Conflict.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2012.
- JAMES, Ian. O processo sucessório nas organizações. **Canal Rh**, 2003. . Disponível em: <<http://www.canalrh.com.br/mobile/artigo.asp?o=%7BA1B30936-7D01-48D5-A270-B5F02173B3A7%7D&a=1>> Acesso em: 27 setembro. 2012.
- KIGNEL, Luiz. É possível haver sucessão sem conflitos? **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, 2004.
- LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy: Family Business Review, 1988.
- _____, Ivan. Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business. Boston, 1999.
- LEMONS, Monica de F. Mascarenhas e. O processo de sucessão em empresas familiares: Planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Fae Business: GESTÃO**, n. 5, p.40-42, 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n5/gestao_oprocessodesucessaoemempfamiliares.pdf> Acesso em: 18 abr. 2012.
- _____. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15. Anais. Belo Horizonte, p.243-257, 1991.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Preparando as Mudanças para Garantir Sobrevivência no Mercado Globalizado**. O: Atlas, 2005. 202 p.
- _____. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Os duelos (duetos) identificados por ocasião do processo sucessório. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2008.
- LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. 1997. 18 p.
- LODI, J. B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. Atlas, 2009. 247 p.
- NEVES, João Carvalho Das. **A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital**. 2001. 18 f. Conferência de Finanças, Universidade Dos Açores, 2001.
- NOVELLINO, Alexis. Como escolher seu sucessor? **Prosperare**, São Paulo, 2010. . Disponível em: <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=1056>> Acesso em: 03 novembro. 2012
- NUNES, Flávia Furlan. Centralizador: por que alguns líderes têm esse perfil?. **Administradores**, Paraíba, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/centralizador-por-que-alguns-lideres-tem-esse-perfil/23782/>> Acesso em: 03 novembro. 2012
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PAULI, Evaldo. **Manual de metodologia científica**. Resenha Universitaria, 1976. 240 p.
- PERUCHI, Marcos Antonio; OLIVEIRA, Vitor Antonio de. **AS DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES E A IMPORTÂNCIA DO**

PROFISSIONAL CONTÁBIL, ATUANDO COMO CONSULTOR E CONSELHEIRO. 2004. 63 f. Monografia (Bacharel) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio De Toledo”, Presidente Prudente, 2004.

PETERLINI, Andréia Dos Santos; PALOMBINO, Carlos Vinícius Dias. **AS EMPRESAS FAMILIARES, SUAS FACILIDADES E DIFICULDADES: O CASO SUPERMERCADO PALOMBINO.** 2010. 45 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Cenecista De Capivari - Facecap, Capivari, 2010.

PETRY, Luiz Inácio; PETRY, Luiz Inácio. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p.109-125, 2009. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v17n4/v17n4a03.pdf>> Acesso em: 03 novembro. 2012

RICCA, Domingos. Empresa Familiar: Sucessão em Conflito **Administradores**, Paraíba, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/empresa-familiar-sucessao-em-conflito/14747/>>

_____. Domingos. O papel do carisma e da liderança do fundador nas Empresas Familiares. **Incorporativa**, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=8741>> Acesso em: 03 outubro. 2012.

RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Dr. Luis Maurício; PILATTI, Dr. Luiz Alberto. Processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade. **Xi Simpep**, São Paulo, p.1-8, 2004.

SOUSA, Ajax Amaral. Empresas familiares: a importância do planejamento sucessório. **Administradores**, Paraíba, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empresas-familiares-a-importancia-do-planejamento-sucessorio/61958/>> Acesso em: 12 abr. 2012.

SOUZA, Evandro da Paixão de. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar:** Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. 2012. 72 f. Dissertação (Graduação) - Curso de Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

VENTURA, Luciano Carvalho. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. **Acionista**, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm> Acesso em: 12 abr. 2012.

YIN, Robert K. . **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2005. 212

XAVIER, Giselle Timóteo. **PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL ENTRE OS ANOS DE 2000 A 2011: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO.** 2012. 107 f. Monografia (Bacharel) - Curso de Administração, Universidade Do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2012.