



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

YANNE FEITOSA RAMALHO GALVÃO

SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DA CIDADE DE CAJAZEIRAS/PB

SOUSA – PB

2017

YANNE FEITOSA RAMALHO GALVÃO

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DA CIDADE DE CAJAZEIRAS/PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito para conclusão do curso.

Orientadora: Islânia Andrade de Lira Delfino

SOUSA – PB

2017

YANNE FEITOSA RAMALHO GALVÃO

SUCESSÃO FAMILIAR:
SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DA CIDADE DE CAJAZEIRAS/PB

Monografia aprovada em ____ / ____ / ____

Prof. Ms. Islânia Andrade de Lira Delfino

Orientador(a)

Prof. Ms. Voster Queiroga Alves

Examinador)

Prof. Ms. Wellington Ferreira Melo

Examinador

Aos meus pais Rubismar e Cleide, por todo o apoio, por terem batalhado sempre por mim e pelo amor incondicional que recebi em toda minha vida.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por ter sempre me sustentado em suas mãos.

Ao meu pai, Rubismar Galvão, pelos valores e princípios que me foram passados.

A minha mãe Cleide, pelo amor incondicional que recebi em minha vida.

Aos meus irmãos, Caio, Ádilla, Marina e Hellen por me ensinarem a ser melhor a cada dia, por estarem sempre comigo e por darem sentido a minha vida.

A minha família, pelos ensinamentos que me foram passados e todo o carinho que recebi desde pequena.

Ao meu esposo, por ser o meu grande companheiro e amigo. Por ser aquele que me encoraja a atingir meus objetivos e sonha junto comigo cada etapa de minha vida.

Aos meus amigos, por estarem presentes em todos os momentos mais importantes da minha vida, além de serem leais, fonte inesgotável de felicidade para mim e amigos mais chegados que irmãos.

A minha professora e orientadora, pela amizade e por todo o suporte prestado para a realização deste trabalho.

Aos meus professores, por terem feito da minha formação acadêmica uma experiência única e fantástica, com muitos ensinamentos e aprendizados que levarei para toda minha vida.

Por fim, a todos que estiveram comigo durante toda esta longa trajetória.

*Guarda-me, ó Deus, porque em ti confio. A
minha alma disse ao Senhor: Tu és o meu
Senhor; não tenho outro bem além de ti.*

Salmos 16:1-2

RESUMO

A empresa familiar tem o seu desenvolvimento associado a uma família, ou simplesmente aquela que tem membros da família na administração do negócio. Vale destacar a importância dessas empresas para o Brasil e sua economia, visto que representam um dos maiores meios empregatícios no país e de desenvolvimento do mesmo. Neste sentido, a presente pesquisa busca descrever o processo sucessório, na visão do sucessor, de empresas familiares associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de Cajazeiras- PB. Para isso, a pesquisa realizada é de natureza quantitativa, caracterizando-se como um estudo de campo, exploratório e descritivo, realizado com os sucessores de 5 empresas familiares ligadas a Câmara de Dirigentes Lojistas. Os dados foram coletados por meio de questionário contendo questões abertas e fechadas, baseado no estudo de Bona (2013). Para o seu tratamento, optou-se pela utilização de médias e para uma melhor apresentação dos resultados foi utilizado o Software Excel 2013. As respostas dos sucessores às questões objetivas, que se constituíram basicamente em formar um perfil dos pesquisados e das empresas, foram apresentadas em formas de gráficos para uma melhor visualização, sendo feito ainda na seção de análise, o detalhamento descritivo da evolução de cada empresa e exposição dos possíveis sucessores. Em termos gerais as empresas não apresentam um planejamento de sucessão, porém executam de forma tácita. A maioria dos sucessores foram induzidos e direcionados desde crianças a administração dos negócios familiares e conseguem separar consideravelmente os conflitos e assuntos familiares dos assuntos profissionais.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Sucessor.

ABSTRACT

The family business has its development associated with a family, or simply one that has family members in running the business. It is worth emphasizing the importance of these companies for Brazil and its economy, since they represent one of the largest means of employment in the country and its development. In this sense, the present research seeks to describe the succession process, in the view of the successor, of family companies associated with the Chamber of Warehouse Managers (CDL) of the city of Cajazeiras - PB. For this, the research carried out is of a quantitative nature, characterizing itself as a field study, exploratory and descriptive, carried out with the successors of 5 family companies linked to the Chamber of Shopkeepers. Data were collected through a questionnaire containing open and closed questions, based on the study by Bonn (2013). For their treatment, the use of average was chosen and for a better presentation of the results the Excel 2013 Software was used. The successors' answers to the objective questions, which basically consisted of forming a profile of the respondents and Of the companies, were presented in graphical forms for a better visualization, and the descriptive detail of the evolution of each company and the exposition of the possible successors were also made in the analysis section. In general terms, companies do not present succession planning, but they perform tacitly. Most successors have been inducted and directed from children to family business administration and have managed to separate conflicts and family matters considerably from professional matters.

Keywords: Family business. Succession. Successor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1.	Existe alguma política em caso de sucessão.....	44
Gráfico 2.	Critérios da empresa para definição de sucessor.....	47
Gráfico 3.	Dificuldades encontradas no processo de sucessão.....	48
Gráfico 4.	As mudanças são necessárias para a empresa continuar competitiva.....	49
Gráfico 5.	Os problemas familiares interferem o bom funcionamento da empresa.....	50
Gráfico 6.	Consegue separar os assuntos da empresa e os problemas familiares.....	50
Gráfico 7.	Áreas de maior importância no processo de sucessão.....	51
Gráfico 8.	Quais itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão.....	52
Gráfico 9.	A empresa possui plano de contingência para os momentos de sucessão.....	53
Gráfico 10.	O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio.....	54
Quadro 1.	Pontos fortes e fracos de empresas familiares sob a perspectiva de administradores familiares.....	20
Quadro 2.	Pontos fortes e fracos de empresas familiares sob a perspectiva de administradores profissionais.....	21
Quadro 3.	Passos relevantes para o processo de sucessão.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos sucessores envolvidos na pesquisa.....	39
Tabela 2. Características das empresas.....	42
Tabela 3. Dados referentes a Sucessão Familiar.....	46

LISTA DE SIGLAS

CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
CRECI	(Conselho Regional de Corretores de Imóveis)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PWC	Price Waterhouse Coopers
PB	Paraíba
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 DO TEMA AO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 EMPRESA FAMILIAR	17
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	22
2.3 FASES DE DESENVOLVIMENTO	23
2.4 SUCESSÃO FAMILIAR	25
2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	27
2.6 PROFISSIONALIZAÇÃO DA FAMÍLIA	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.1.1 Quanto aos fins	32
3.1.2 Quanto aos Procedimentos	33
3.2 LOCAL DO ESTUDO	33
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	34
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	35
4 RESULTADOS	36
4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS.....	36
4.1.1 A Empresa “A”	36
4.1.2 A empresa “B”	37
4.1.3 A empresa “C”	37
4.1.4 A empresa “D”	38
4.1.5 A empresa “E”	38
4.2 PERFIL DOS SUCESSORES.....	39
4.3 DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	41
4.4 SUCESSÃO FAMILIAR	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE	62

1. INTRODUÇÃO

Uma grande parcela de empresas ativas no Brasil é representada pela gestão familiar, com as mais variadas atuações no mercado e que vão de micro e pequenas empresas até empresas de grande porte. Estas empresas desempenham um importante papel político e social no país, pois essas inúmeras organizações familiares têm gerado emprego, renda, crescimento econômico e dado uma grande contribuição para o Produto Interno Bruto – PIB do país.

A empresa familiar tem procedência e desenvolvimento associado a uma família, ou simplesmente aquela que tem membros da família na administração do negócio. Neste sentido, é possível identificar mais claramente o tripé desse tipo de organização, que são: família, gestão e propriedade.

Não há dúvidas quanto à importância dessas empresas para o Brasil e sua economia, visto que segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2012), 90% das empresas privadas no Brasil são empresas familiares e representam um dos braços empregatícios no país e de desenvolvimento do mesmo. Segundo Bernhoeft *et al.* (2003), em torno de 80% das empresas existentes na América do norte e na Europa são de propriedade familiar.

São essas expressivas estatísticas que levam a considerar e buscar o aprofundamento do tema, levando em consideração a etapa crítica que é o processo de sucessão familiar, pois como Barnes e Herson (1976, p. 42) afirmam: “(...) uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para a empresa”.

Um dos maiores desafios para essas organizações é o processo de sucessão familiar, que compreende a sequência e a perpetuação mediante uma alternância de poder dentro da organização. Todo processo de mudança causa desconforto e insegurança e para esse tipo de processo dentro das empresas o cenário não se faz diferente. Porém, são poucas as que atentam para a importância desse momento na continuação do negócio e seu crescimento com as próximas gerações. Alguns estudos (OLIVEIRA, 2006; PASSOS *et al.* 2006) apontam que no Brasil pouco mais de 30% do comando das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração, e apenas 5% passa para a terceira geração.

Os negócios familiares que, diferentemente dos demais, são evidentemente nutridos no seio familiar, visam a sobrevivência à longo prazo, muitas vezes ligada ao desejo do seu fundador de que os negócios se conservem, e que o patrimônio construído até então permaneça dentro da família, pautado na transposição do seu ideal, do seu projeto, de geração em geração. Neste sentido, segundo Morgan (1996, p. 219), “ao criarmos organizações, estamos criando

estruturas de atividades que são maiores que a vida e que, frequentemente, sobrevivem por gerações”.

Desse modo, é possível ver que a empresa familiar está organizada em um ambiente muito mais complexo que os demais, onde existem certos fatores delicados e que estão intrinsecamente ligados tais como, vínculos afetivos e profissionais, percepções diferentes dentro de uma mesma família, herança, profissionalização da família, dentre outros dilemas que surgem no momento da sucessão.

É nítido também que a partir do momento que se observa e se busca um aprofundamento no estudo da empresa familiar, ao longo do tempo depara-se com o processo de sucessão, pois estão essencialmente ligados. E sendo a sucessão um fator primordial para que uma empresa familiar permaneça no mercado, não há como estudá-la desassociando a etapa de sucessão do seu ciclo.

Interessar-se por esta etapa na gestão é crucial para seu desenvolvimento e também para sociedade, pois é de suma importância planejar esse significativo passo, tanto para a família proprietária do negócio, como para todos ligados diretamente a ela, e assim, para o bem-estar da sociedade.

1.1 DO TEMA AO PROBLEMA

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, onde as empresas lutam a cada dia para manterem-se vivas e crescentes, faz-se necessário um maior planejamento organizacional, e no que se refere à empresas familiares, traçar o seu futuro e prosseguimento passando seu comando a outras pessoas é indispensável. É preciso determinar o momento em que isso acontecerá, como se dará a sucessão, e os pré-requisitos que devem ser atendidos para que o processo seja totalmente executado.

Estudar o processo ajuda a identificar os acertos e erros mais frequentes nos métodos de sucessão. Este trabalho busca, portanto, trazer uma análise mais específica da cidade de Cajazeiras-PB, abordando como acontece e se desenvolve o processo sucessório, o que é mais comum para as empresas familiares da cidade e o resultado que se tem obtido da forma de gestão praticada na região.

É nítido que o planejamento do processo sucessório pode determinar como a empresa se comportará diante do mercado, se estará ou não se desenvolvendo ou até mesmo entrando em decadência. Desse modo, surge a necessidade de indagar a seguinte problemática: **Como ocorre o processo sucessório nas empresas familiares de Cajazeiras-PB?**

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos definidos a fim de solucionar o problema da pesquisa proposto, referente ao processo sucessório nas empresas familiares de Cajazeiras-PB, assim com base no objetivo geral, determinar os objetivos específicos que solucionem o problema da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar o processo sucessório na visão dos sucessores de empresas familiares associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de Cajazeiras- PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos sucessores;
- Caracterizar a sucessão familiar nas organizações objeto de estudo, sob a percepção dos sucessores;
- Descrever as principais dificuldades no processo de sucessão familiar;

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares possuem um histórico de fundação muito antigo, e quanto ao Brasil, por exemplo, logo após sua colonização iniciaram as empresas familiares, que vieram primeiramente oriundas de famílias estrangeiras que aqui se instalaram, dando início ao

comércio local. Esse tipo de empresa constitui até hoje uma parcela significativa das grandes classes empresariais, o que torna relevante se aprofundar no tema e entender sua dinâmica.

Para Mccahery e Vermeulen (2006) as empresas familiares representam a “espinha dorsal” da economia de um país. No entanto, mesmo sendo uma parte da economia brasileira e mundial tão importante e significativa, pecam pela ausência de um planejamento adequado no que se refere ao processo de sucessão familiar. Visto que, como afirma Bernhoeft (1987, p. 23), um dos aspectos fundamentais é o “encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”.

É no presente momento que tem se encontrado maior dificuldade de manutenção dessas empresas no mercado, considerando o grande número de empresas que competem entre si num mesmo ramo, a volatilidade do mercado mundial globalizado, dificuldade de crescimento em países como o Brasil que dispõe de uma das maiores cargas tributárias do mundo, as altas taxas de juros praticadas e o grande número de impostos que incidem nos produtos e serviços. Além disso, influi também o desconhecimento de mercado e desinteresse de grande parte dos empresários de uma cultura de sucessão esquematizada e qualificada dentro das empresas que acaba ceifando ainda mais as empresas familiares do mercado.

A relevância da pesquisa legitima-se principalmente devido sua importância para a economia das pequenas cidades e do Brasil. Segundo Gueiros (1998), as empresas familiares são responsáveis por 60% dos empregos diretos e 48% da produção nacional do país, responsável também por dois milhões de empregos diretos. Como se constituem no tipo de organização que mais cresce no país, pode-se assim dizer que a empresa familiar representa uma coluna da economia brasileira que é fundamental.

Bernhoeft (1996) mostra que dos 300 maiores grupos privados do Brasil, a sua maior parte é controlada por famílias. Segundo Kanitz e Kanitz (1978), Netz (1992) e Sorima Neto (1997), 99% das empresas brasileiras são familiares, demonstrando assim que as organizações quase em sua totalidade são oriundas de uma governança familiar.

A organização familiar também age como um significativo instrumento na sociedade de satisfazer a necessidade de seus consumidores com uma maior eficiência, pois é o tipo de empresa que tem maior percepção e sensibilidade quanto às necessidades de inserção de novos produtos, de substituição ou até mesmo de retirada do produto do mercado. Além de criar empregos, gerar renda e promover o bem-estar da sociedade por meio do pleno desenvolvimento e preservação da empresa ao longo de várias gerações.

A intenção do estudo é de expor as principais práticas e ações utilizadas pelas empresas familiares da cidade de Cajazeiras (PB), e de viabilizar novas estratégias que permitam o progresso da empresa familiar e um planejamento efetivo de sucessão familiar.

O presente estudo justifica-se também pela sua contribuição à academia, para estudos relacionados à administração geral, adotando também como estratégia importante dentro da organização a fim de não apenas perpetua-la, mas também de renovar e moldar-se às novas técnicas de administração a cada nova geração, minimizando assim os impactos que o negócio pode sofrer se não adaptar-se com maior frequência.

Desse modo, se as empresas adotassem novas práticas de gestão e planejamento acerca da sucessão, a região poderia preservar muito mais os negócios familiares locais, e até mesmo ascender e desenvolver-se perante as demais. Por isso, o trabalho vem a ser também um instrumento de estudo da dinâmica de empresas familiares e sua percepção quanto ao tema sucessão familiar, com objetivo de fazer análise e ser ferramenta para a academia, para a população a ser beneficiada e principalmente para a classe empresarial que necessita uma nova visão quanto aos seus negócios.

Para Davel e Colbari (2003) a realização de pesquisas sobre o tema é justificado por três principais motivos: as empresas familiares serem predominantes no mundo todo; por serem eficientes em termos financeiros e sociais; e pelos seus relacionamentos pessoais baseados, sobretudo na confiança, nos comportamentos e na tomada de decisão mais rápida.

Apesar de não ser um tema desconhecido, não é normalmente trabalhado e aprofundado dentro do interior nordestino, mas o presente estudo pode servir de forma enriquecedora para as empresas familiares da região, tornando-se um instrumento importante da sociedade. Ele vem afirmar um compromisso social de se adequar às práticas de gestão familiar utilizadas nos grandes centros e por grandes empresas, que permitam dessa forma desenvolver o comércio local e perpetuar as empresas familiares em toda a região.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de sucessão se bem planejado e executado traz uma importante e significativa contribuição à sociedade e economia do país. A análise de dinâmica de empresas familiares, o estudo de seu comportamento e a investigação de seus importantes pontos e dilemas vêm a colaborar e esclarecer os leitores em relação ao problema e objetivo geral deste trabalho.

Desta forma, a pesquisa será realizada mediante a literatura pertinente, com conceitos acerca do que é empresa familiar, suas características, fases de desenvolvimento e finalmente um estudo sobre a sucessão familiar dentro das empresas familiares.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é um dos principais modelos de propriedade privada já existentes, e é indispensável discutir a preservação e desenvolvimento da mesma no mercado. Pode ser simplificada como uma empresa que mantém membros da família na administração do negócio. Mascarenhas (2003) conceitua um negócio familiar como “aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa”. Semelhante a este conceito, Gersick (et al, 1997, p. 1) dizem que sua principal característica é o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”.

Quanto a sua gênese, segundo Amaral (1999), a empresa familiar surge quando houve a divisão do país em capitâneas hereditárias, e nesse caso, baseada, sobretudo na agricultura familiar, com plantios de cana de açúcar, café, além de criação de engenhos no qual toda a família trabalhava e desempenhava diversas funções nas suas terras gerando alguns tipos de produtos que inicialmente eram usados para consumo próprio, mas com passar do tempo iriam ser trocados entre as famílias e comercializadas, dando assim início à industrialização brasileira.

Acompanhando a mesma linha de pensamento, Martins *et al* (1999 p. 17, 18) descreve a origem da empresa familiar afirmando que: “poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos”. Posteriormente a empresa familiar passa a ser incrementada por ondas imigratórias italianas, portuguesas, japonesas e alemãs vindas principalmente durante a segunda

guerra mundial, e que aqui se instalaram e formaram empresas, onde algumas inclusive perduram e sobrevivem até hoje.

A partir da década de 50 e posteriormente na década de 1960 e 1970 o número de empresas familiares no mundo ocidental se multiplicaram fortemente, e por isso hoje grande parte destas empresas estão passando ou irão entrar em um processo de sucessão.

A empresa pode ser decomposta em três divisões, sendo elas família, gestão e propriedade. A propriedade, onde o controle titular do capital pertence à família. A gestão, por sua vez, possuindo os principais cargos de diretoria ocupados por membros da família. Esses são os pilares fundamentais do que é a organização familiar, de modo que a gestão e a propriedade pertencem e são coordenadas por uma família titular dos negócios.

Em relação aos tipos de empresas familiares, Martins *et al.* (1999), em sua pesquisa determina duas principais categorias:

O primeiro grupo como sendo a empresa familiar de pequeno e médio porte, de capital fechado, propriedade concentrada ou até mesmo exclusiva da família, além de centralizar o controle e direção da organização em um ou mais membros da família, onde estes se encarregam dos cargos administrativos da empresa.

Já o segundo grupo corresponde a empresas familiares de maior porte e que está mais suscetível a mudanças como: capital aberto, menos concentração da propriedade do capital, cargos administrativos e diretivos com menor participação do quadro familiar, inclusive com contratações de administradores fora da organização que possam desempenhar tal função, além de profissionalização da gestão.

Lethbridge (1997, p. 7, grifo nosso) segmenta de outra forma em pelo menos três tipos de empresas familiares:

- a) **Empresa familiar tradicional:** onde a companhia é de capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio total sobre os negócios exercidos pela família.
- b) **Empresa familiar híbrida:** a companhia é de capital aberto, porém a família possui a maior parte do controle, de maneira que há mais transparência e maior participação de profissionais não pertencentes a família.
- c) **Empresa com influência familiar:** a maioria das ações estão em poder do mercado, e a família apenas apresenta uma influência estratégica e uma participação acionária significativa.

Gonçalves (2000) declara em sua obra que “A empresa familiar é administrada pela família, onde se tem pelo menos um membro atuante, responsável pela ‘administração racional’, sendo um conjunto de planos em orientação ao objetivo definidos pelos gestores.”.

Para Lodi (1993), a empresa familiar se constitui de fato a partir da segunda geração, sendo ligada ao fator hereditário:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminhos para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (LODI, 1993, p. 6).

Semelhante à afirmação de Lodi, Bernhoet (1999) compartilha da mesma ideia de empresa familiar quando declara que a empresa pode ser denominada como familiar a partir do momento que ela está ligada a uma família há pelo menos duas gerações. Desse modo, para muitos dos autores examinados o consenso é que uma empresa pode ser considerada familiar quando a sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra.

Gonçalves (2000) classifica a empresa familiar por algumas características, como: A empresa é propriedade de uma família detentora de todas ou pelo menos a maioria de suas ações, ou cotas, de modo que a mesma possua seu controle econômico financeiro. A família também tem a gestão da empresa, de modo que é atributo dela definir suas diretrizes, objetivos e políticas a serem seguidas.

Moreira Júnior (1999) conceitua a empresa familiar como aquela organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros fazem parte da diretoria, dos quais em suma ocupam os mais altos cargos da direção.

Segundo Lodi (1993), a empresa familiar deve ter valores institucionais que os ligue ao sobrenome, a família e a figura do fundador, dessa maneira caracteriza mais fortemente o modo familiar em que está inserido. Além disso, cria-se um modelo de tradição e de valores institucionais que são fortemente seguidos ao longo dos anos.

Segundo Garcia e Moreira (2008) e Grzybovski et al. (2006), estas empresas familiares apresentam uma forma específica de funcionamento, onde a vida pessoal influencia a empresa, envolvendo assim todos os membros e entrelaçando-os com sua história.

Ricca (2007) apresenta dois quadros em sua obra sob a perspectiva de familiares e de administradores profissionais acerca dos pontos fortes e pontos fracos que permeiam dentro de uma organização familiar. Ver quadro1, a seguir.

Quadro 1: Pontos fortes e fracos de empresas familiares sob a perspectiva de administradores familiares

Pontos fortes	Pontos fracos
Carisma	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez na decisão	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento do poder acionários na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional).

Fonte: Adaptado de Nishitsuji (2009, p. 12).

Diante deste quadro, podemos destacar que os administradores familiares valorizam a cultura organizacional e empresarial praticada fortemente dentro das empresas, além de aspectos como lealdade, carisma e rapidez na decisão dos negócios.

No entanto classifica como aspectos negativos uma série de fatos, relacionados principalmente a centralização do negócio, a dificuldade de transpor alguns valores institucionais as futuras gerações, os conflitos familiares que interferem nos negócios, além de um conservadorismo exacerbado que não acompanha a inovação do mercado e não permite a inserção de novas tecnologias no negócio.

No quadro 2 é destacado sobre os pontos fortes e fracos das empresas familiares sob a perspectiva de administradores profissionais na área de administração, e permite assim fazer um comparativo mais abrangente entre os administradores familiares e os administradores profissionais, revelando uma série de desencontros de opiniões e alguns pontos semelhantes entre eles.

Quadro 2: Pontos fortes e fracos de empresas familiares sob a perspectiva de administradores profissionais

Pontos fortes	Pontos fracos
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as decisões mais pessoais.	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”.
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”).	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a ser sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta rumo (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da empresa (“ele adquire todos os vícios”).
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com responsabilidade social, embora protecionista.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo o que faz	Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: Adaptado de Nishitsuji (2009, p. 12)

Para os administradores profissionais, os pontos fortes da organização familiar são principalmente relacionados à liderança direta do diretor da organização em toda a estrutura da

organização, que propiciam maior aproximação com todos os colaboradores e mais humanização na forma de tratar os negócios.

Outros aspectos positivos estão relacionados à forte tradição que a empresa carrega em si, a forma objetiva de tratar dos negócios, e a maneira que os fundadores ensinam e passam o conhecimento dos negócios aos seus sucessores.

Quanto aos aspectos negativos, os administradores profissionais pontuam alguns mais recorrentes como: a forma que a empresa atua engessada, sem poder transformar ou alterar qualquer direcionamento pré-estabelecido, e que por vezes provoca uma empresa sem inovação, sem adaptação a um mercado cada vez mais volátil. Outro ponto bem colocado é a forma que os interesses e conflitos familiares prejudicam as organizações.

As empresas desse tipo se multiplicaram dentro do país, e em um período de crescimento econômico que veio principalmente do final dos anos noventa até os dias de hoje esse tipo de negócio cresceu exorbitantemente, não só nos grandes centros, mas também atingindo regiões interioranas que é o caso abordado neste trabalho, desse modo nos impulsionando a examinar e verificar alternativas de perduração da empresa familiar.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares possuem características muito peculiares aos seus negócios. A família é quem administra a empresa, por meio de um ou mais membros nas mais altas categorias executivas, e é ela que essencialmente define os objetivos, as políticas a serem praticadas na organização, suas diretrizes, e, portanto comumente coordenam para que tudo aquilo que foi determinado seja alcançado com êxito.

Geralmente esse tipo de organização apresenta uma direção única e centralizada, principalmente centralizada no que se refere ao fundador, além de uma formação administrativa mais reduzida e enxuta do que as demais organizações.

Normalmente a disponibilidade dos recursos financeiros e administrativos a serem utilizados pela empresa é provida a partir de um autofinanciamento, ou seja, são recursos angariados dos próprios bens e recursos que a família dispõe.

A empresa familiar está sempre sujeita a alguns problemas administrativos motivados por assuntos pessoais e familiares que acabam influenciando as decisões e ações que serão tomadas. Além disso, é quase inevitável separar a razão da emoção para a família detentora da

empresa, e geralmente o fundador tende a se guiar mais intuitivamente e emocionalmente nas suas atitudes, o que em parte pode ser bom, mas quando se necessita um pouco mais de racionalidade, isto dificulta a gestão da empresa.

Outras características desse tipo de negócio é a falta de preparação e formação dos herdeiros, resultando assim em outra especificidade assinalada no artigo, que é a descapitalização da empresa pelo herdeiro em desfrute próprio, além de uma gestão sem planejamento prévio e inadequado.

Algumas características com aspectos negativos recorrentes também são evidentes, segundo (LERNER, 1996) empresas familiares apresentam recursos humanos sem qualificação adequada, quadro de pessoal incompatível com a necessidade real da organização, falta de objetivos quantificáveis, ausência de planos e regras que acabam resultando em uma organização dirigida de forma improvisada e imprópria.

Apesar de alguns pontos negativos, as empresas familiares são consideradas empresas que tendem a formar mais ricos do que os outros tipos de negócios, além de que normalmente a cada geração que assume o controle, a organização se reinventa mais do que os outros modelos de empresas.

2.3 FASES DE DESENVOLVIMENTO

A empresa familiar também passa por fases de desenvolvimento, vários autores e estudiosos enumeram e conceituam as fases e o ciclo de vida que as firmas possuem. Para Lodi (1987) pode ser descrito em quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

A primeira fase refere-se ao seu nascimento, sua criação, e é, portanto, o momento em que o fundador decide explorar algum produto. É a fase do empreendedorismo, de criar algo e visualizar oportunidades onde os outros não enxergam.

Além disso, o nascimento é a fase de formalização do negócio, aparelhagem da organização, de recrutamento de pessoal e início das atividades comerciais, onde geralmente a empresa inicia tão somente com a mão de obra de sua própria família, e onde o fundador é aquele que geralmente faz tudo e supervisiona diretamente os outros colaboradores.

A segunda fase é a de maturidade e de crescimento. Esta fase é quando a empresa torna-se mais complexa, já tendo passado as primeiras dificuldades de quando iniciou o negócio.

Prima neste momento por perdurar no mercado, e ultrapassar os primeiros anos que geralmente apresenta maior dificuldade devido a sua vulnerabilidade.

Neste momento a empresa precisa conquistar clientes, produzir uma renda suficiente que a façam permanecer no mercado sendo competitiva e, principalmente obtendo ganho considerável para custear os investimentos iniciais do seu nascimento.

A terceira fase é a do apogeu, o ápice do negócio. Aqui após ter atraído uma boa clientela e ter conseguido ser competitivo no mercado, a empresa busca novas estratégias, novos produtos que consigam a diferenciar mais ainda das outras empresas.

Esta fase determina a descentralização da empresa, onde o fundador precisa repartir e distribuir as funções e cargos de maneira mais adequada. Também é uma fase que dá início ao processo de preparação a sucessão familiar, buscando um herdeiro ou membro familiar que seja compatível com os objetivos da organização e capaz de guiar e progredir a empresa nos próximos anos.

A quarta fase é a do envelhecimento, fase de declínio. Inicia um processo de decadência podendo inclusive chegar até uma possível morte da empresa, isto porque a empresa acaba se acomodando, o fundador torna-se menos ousado e menos ambicioso nos seus negócios, o que provoca perda de mercado, falta de competitividade e conseqüentemente diminuição de suas receitas e lucros.

A fase de declínio muitas vezes também é consequência de uma má sucessão, da falta de profissionalização da família e do sucessor. A quarta fase pode ser um ponto crucial para que o processo de sucessão empresarial aconteça, e dessa forma, a empresa deverá tomar outros rumos que não a façam diminuir suas receitas e nem a perder mercado. Seria então o processo de inovação da empresa mediante um novo sucessor dos negócios da família.

Este momento pode ser compreendido por uma renovação de objetivos que busquem alcançar a estabilidade que foi perdida e a falta de crescimento apresentada nos últimos estágios. O sucessor geralmente preza por alavancar as vendas, mesmo que isso implique em um possível reinvestimento, adoção de novas estratégias e total renovação do negócio.

Nota-se que as fases de desenvolvimento das empresas familiares para uma empresa não familiar se assemelham, mas fases como a de declínio e envelhecimento se diferem pelo fato da inserção do processo de sucessão familiar no ciclo da empresa.

2.4 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão é um dos momentos mais aguardados sobre a continuidade das atividades de uma empresa, e traz um misto de pensamentos positivos e negativos acerca do processo. Porém, é um consenso de autores como Lodi, Bernhoeft e outros que a transmissão de poder e de propriedade de uma geração para outra é saudável para as atividades empresarias e imprescindível para sua perpetuidade.

Nesse contexto, Silveira e Biehl (2003) consideram que a sucessão pode ser o ponto crucial para o sucesso de uma organização familiar, pois quando afeta os negócios ela pode determinar uma possível estabilidade, ou expansão ou até declínio da organização.

Quanto ao conceito de sucessão, segundo Leone (1991) é a prática de transferência de poder e capital entre a geração atual e a que virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou por ocasião de morte, acidente ou doença do presidente, de forma inesperada.

É ideal que as empresas executem um plano de sucessão consistente que seja desenvolvido por no mínimo três anos, e avaliem a forma que a família se comporta e foi preparada pelo diretor para guiar a riqueza até então construída, e o poder que lhe será concedido:

O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando esta próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento (LODI, 1993, p. 21)

Além de avaliar toda a família, é necessário analisar aquele que de fato está disposto a ser o sucessor e até que ponto ele estará totalmente maduro para assumir os negócios da família. É essencial que o possível sucessor tenha total interesse e simpatia pela a empresa da família. Assim destaca Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308):

[...]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.

No entanto, Lodi (1989, p.101) em sua obra, nos mostra que nem sempre há na família um descendente do fundador que deseje ou tenha aptidão para assumir a organização e,

portanto, considerar outras opções é importante, pois é mais aconselhável do que encaminhar a empresa a uma possível crise gerencial:

Nas empresas familiares, o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas vezes o caminho é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família (LODI, 1989, p. 101).

Deve-se considerar e examinar o ambiente geral que é a família, e um mais específico, que é o sucessor em questão, e a partir disso julgar e preparar um plano de sucessão eficiente que prospecte caminhos mais seguros e de sucesso para a empresa, mantendo assim um equilíbrio de interesses da empresa e da família.

Uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse Coopers (PWC) Brasil, que é atualmente uma das maiores prestadoras de serviços de consultoria mundial, demonstra o poder e a importância que as empresas familiares possuem no âmbito econômico, político e social, onde são evidenciadas por meio de uma pesquisa global.

A pesquisa que é anualmente realizada traz dados referentes ao ano de 2014, e atesta como as empresas familiares brasileiras tem se comportado diante de outros países, comprovando o bom desempenho das mesmas, onde 79% das empresas familiares do Brasil tiveram crescimento nos últimos doze meses, em comparação a 65% no mundo (PWC, 2014).

Porém, a pesquisa da PWC aponta também a má forma em que as empresas desempenham a sucessão familiar, onde apenas 11% das empresas familiares brasileiras apresentam um processo de sucessão qualificado, contra 16% do restante do mundo. Ou seja, ainda que essas empresas tenham um bom desempenho e tenham tido um crescimento notável no Brasil, poucas são as que atentam para esse importante passo necessário à organização (PWC, 2014).

Existe um motivo ou uma série de motivos para que essas empresas de alguma maneira não executem ou não obtenham êxito no processo de sucessão familiar, e quanto a esses problemas Bernhoeft (1989) apresenta:

Divergências entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares (BERNHOEFT, 1989, p 39).

Para Magalhães Neto e Freitas (2003), existe uma série de dificuldades evidentes na sucessão, e estão entre elas principalmente o desprezo na profissionalização da família, dificuldades de controle e gestão do negócio, e o conflito entre os sócios.

Já para Queiroz (2008), outro ponto que afeta bastante as relações de trabalho numa organização familiar é quando existe um favoritismo ou afinidade maior com uma pessoa do que outras, de modo que um funcionário sente-se em desvantagem e desmotivado quando passa a concorrer com um membro da família, pois duvida que não haja beneficiamento ao membro da família e que será julgado de forma diferente.

O processo é altamente dependente do empresário, pois é fundamental que haja um líder e gestor como a figura que irá estabelecer as diretrizes estratégicas, com habilidade do mesmo em operacionalizar todo o processo para que ocorra da melhor maneira possível. Segundo Mello (1995, p. 69) esse plano inclui etapas:

A participação da família na empresa, planejamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia), e os sucessores (divisão da propriedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo decisório), e um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Há um consenso dos autores quão importante é a sucessão familiar, e desse modo Vidigal (1999) afirma que os estudiosos do assunto chegam à conclusão de que a questão da sucessão é o ponto chave para o sucesso da empresa familiar.

2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

O planejamento sucessório, um importante instrumento dentro das organizações, é pouco valorizado pela maioria dos empresários, principalmente no que se refere aos empresários brasileiros, que muitas vezes trabalham de forma mais subjetiva do que propriamente ordenada e planejada.

Quanto a isso, Leone (2005) enfatiza que o gestor brasileiro não possui o hábito de planejar a transferência de comando para uma próxima geração, e esse fator é determinante como umas das principais causas de conflitos familiares.

O processo é um período bastante complexo e que acaba lidando tanto com aspectos financeiros, como com aspectos emocionais. Tal processo requer um prévio planejamento que

seja capaz de diminuir o impacto da mudança, de identificar o sucessor mais apto e definir os novos objetivos e metas que a empresa necessitará para esta nova etapa. Realizar uma implementação de processo que seja de forma gradual e uma boa condução são importantes requisitos para obtenção do sucesso.

O processo é ainda mais delicado quando se trata de um negócio familiar, assim afirma Mascarenhas (2003, p. 41), e necessita ser planejado: “Diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudança da cúpula administrativa da empresa. Tal fato torna-se ainda mais delicado quando a organização em questão é uma empresa familiar”.

E julgado a importância da sucessão dentro de uma empresa familiar, é necessário, deste modo, um planejamento adequado de execução do procedimento e uma série de ações preventivas. Nesse sentido, Lodi (1989, 45) releva algumas ações significativas a esta etapa, tais como:

- ✓ É importante começar por baixo, aprendendo nas áreas-chaves da empresa, porém não perdendo muito tempo no caminho e nem prolongando até chegar à posição de comando;
- ✓ O pai não deve forçar à entrada dos filhos no negócio familiar
- ✓ Trabalhar fora da empresa por dois ou três anos, em grupo altamente profissionalizado, de preferência multinacional.
- ✓ Estreitar o relacionamento com líderes do setor financeiro, oficial e privado. Participar ativamente do chamado lobby setorial.
- ✓ Procurar participar de Conselhos de Administração em outras empresas, de alto nível.
- ✓ A empresa deve ser prudente quanto a evitar a coincidência de uma crise da companhia com o momento da sucessão. Pois esse tipo de problema não é aconselhável, ao ponto de se poder dizer que a prioridade é sempre a estabilização da empresa para esta etapa.

O plano pode ser complementado quando Cohn (1991) cita algumas ações como: preparação de um plano empresarial escrito em conjunto por seus sucessores que possua metas, objetivos em longo prazo para a empresa; e estabelecimento de alguns critérios como a definição de características e elementos que estejam presentes no perfil do novo sucessor.

É necessário um equilíbrio do que diz respeito a aspectos de curto, médio e longo prazo, onde é relacionado o executivo como: eficiente, eficaz e efetivo. Vale ressaltar que nesse tipo de organização o fator informalidade e visão para curto prazo são adotados como características nas empresas familiares. Essas, por sua vez deixam a desejar em fatores de longo prazo, pois ao planejar um processo sucessório, ele deve ser iniciado antes da real necessidade da troca de comando, para que o sucessor, por intermédio da experiência possa aprender com o sucedido em questão, a sucessão de forma desorganizada e imediatista acaba sendo prejudiciais com relação a aspectos como: participação de mercado, lucratividade, entre outros. (OLIVEIRA, 1999, p. 69)

Portanto, o autor alerta sobre um imediatismo exagerado, que acaba acelerando o processo mais do que deveria e prejudicando a empresa em diversos aspectos. Alguns outros passos são relevantes para o processo de sucessão (RICCA, 2007, p. 25):

Quadro 3: Passos relevantes para o processo de sucessão.

Definir os objetivos:	Definir se a empresa continuará na família ou será vendida;
Administrar os conflitos familiares:	Momento onde surgem muitos conflitos na família. Uma maneira de amenizar estes conflitos é criando um conselho de família, onde realizem reuniões formais da família;
Selecionar e treinar o sucessor:	Momento bastante delicado de escolher alguém apto, pois o mesmo pode não corresponder às expectativas já na fase de treinamento;
Delegar o poder:	Sem delegar o poder não há sucessão. Esta fase pode ocorrer no treinamento do sucedido e de forma gradual;
Administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa:	É necessário apoio de empregados-chave da empresa, trazendo assim mais tranquilidade para o sucedido no processo;
Equacionar as necessidades de renda:	O sucedido deve ter consciência que em suma a empresa é sua única fonte de renda;
Implantar ou modernizar o conselho de administração:	É uma medida que pode viabilizar um bom êxito no processo da sucessão, onde facilitará o processo e criará condições para crescimento seguro dos negócios da empresa.

Fonte: Ricca (2007, p. 25).

Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) ressaltam que alguns aspectos devem ser levados em consideração como fatores primordiais de um bom modelo de sucessão como investimento e profissionalização adequada no herdeiro, além de que o mesmo apresente perfil compatível com as necessidades da organização e que também se encontre alternativas ao fundador, para que o mesmo possa continuar ainda ativo nos negócios, dando mais segurança a todo processo e diminuindo as dificuldades de resistência de passar o comando total para uma próxima geração.

2.6 PROFISSIONALIZAÇÃO DA FAMÍLIA

Grande parcela das empresas familiares do Brasil, e mais especificamente do Nordeste, ainda não possuem estrutura e natureza de grandes empresas com uma gestão profissionalizada. Desta forma, acabam perdendo espaço e público para grandes empresas que tem penetrado no interior nordestino.

A profissionalização da família e do negócio trata de proporcionar a empresa, ambiente, estrutura e disciplina que implique em inovação e diversidade de maneira mais eficiente. Tudo isto harmonizado, irá certamente gerar uma empresa capaz de assegurar um futuro no longo prazo, e melhorar a lucratividade (PWC, 2014).

Esse tipo de gestão segundo a pesquisa da PWC tem sido um dos principais objetivos dos dirigentes de empresas familiares, e segundo ela é o objetivo de pelo menos 46% dos participantes da pesquisa no Brasil, em comparação com os 40% do restante do mundo. A meta para os brasileiros é que dentro de 5 anos a profissionalização do negócio esteja completa, e há pelo menos três áreas distintas que tem maior atenção para tal procedimento, que são: Governança, talentos e processos.

Profissionalizar a família significa adotar processos que controlem como a família interage com os negócios. Sendo assim, é um dos elementos de governança familiar que deve acompanhar e conciliar com a governança corporativa. Isso inclui a capacitação da família, transformar os modos de decisões e interações, e principalmente um plano de sucessão que percorrerá dentro da empresa até que se necessite de uma sucessão (PWC, 2014).

Quanto à profissionalização da família Lodi (1987, p. 6) cita:

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.

A profissionalização dentre outras coisas é um meio que busca planejar os negócios da família, e ajuda a lidar com mais eficiência no processo de planejar uma sucessão, escolher um sucessor, preparar e formar o sucessor de forma mais vigorosa e capaz de manter a corporação por muito mais tempo no mercado.

É importante ressaltar que a profissionalização não compete apenas ao fundador e sucessor, mas cabe a toda a família e colaboradores no geral que precisam se adequar a essa

nova realidade, onde os procedimentos, interações e tudo quanto mais ligado à organização devem passar por uma regeneração, de forma que as coloque em novo patamar no mercado.

Um modo interessante de buscar a profissionalização é obtendo consultoria especializada e até mesmo contratando profissionais qualificados que possam transpassar todo o modelo de profissionalização para dentro da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Exposto os objetivos da pesquisa, esse tópico visa apresentar os procedimentos e técnicas a serem utilizadas para obtenção dos resultados afim de que os objetivos propostos sejam alcançados. Caracteriza-se como o método: “Pode-se definir o método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o objetivo de aferir a veracidade dos fatos e construir o conhecimento científico é preciso definir os métodos que serão utilizados, desse modo, segundo Gil (2008) no passado muitos pensadores desejavam um método universal capaz de ser aplicável em qualquer ramo do conhecimento, porém viu-se ao longo do tempo a necessidade de determinar uma diversidade de métodos e aplicar cada qual da forma que melhor investigasse e conduzisse ao objetivo final da pesquisa.

O método utilizado neste trabalho é o indutivo, pois parte de dados particulares, que são suficientemente constatadas e infere em uma verdade geral, uma verdade universal. Para Marconi e Lakatos (2009) o método indutivo nos leva a conclusões onde seu conteúdo é muito maior do que as premissas na qual se basearam, desse modo a o método conduz apenas a conclusões prováveis.

3.1.1 Quanto aos fins

A pesquisa classifica-se de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar visão geral, de aproximar-se dos fatos e geralmente constitui como a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Richardson *et al* (2012) afirma que a pesquisa exploratória é utilizada em questões ainda pouco exploradas e estudadas, fazendo assim familiarizar-se e esclarecer essas questões.

A Pesquisa descritiva segundo Gil (2008) tem objetivo principal de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis através de alguns instrumentos de coletas de dados. Segundo Marconi e Lakatos

(2009) a pesquisa exploratória descritiva combinada tem objetivo principal de descrever completamente determinado fenômeno, desse modo, a pesquisa nos viabiliza conhecer o fenômeno da sucessão, os atores sociais envolvidos no processo e de aproximar-se dos fatos que ocorrem dentro do fenômeno que ocorre nas empresas familiares.

3.1.2 Quanto aos Procedimentos

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos este estudo é possível através de uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, através da investigação empírica que foi feita por meio de questionários aplicados na população amostral, visando demonstrar como as empresas tem se comportado quanto a sucessão familiar.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002).

Já a pesquisa quali-qualitativa, de modo a obter uma melhor compreensão e explicação mais ampla ao tema, e que por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento mais claro do assunto.

3.2 LOCAL DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado na Câmara de Dirigentes Logísticos - CDL na cidade de Cajazeiras, município que ocupa uma área total de 586,275km² e possui uma população de 58.319 habitantes. Encontra-se situada na extremidade ocidental do estado da Paraíba, no Alto Sertão. Limita-se a norte com São João do Rio do Peixe, oeste com cachoeira dos Índios e Bom Jesus, ao sul com São José de Piranhas, a noroeste de Santa Helena e sudeste de Nazarezinho (IBGE, 2012).

A CDL foi fruto do idealismo de empresários lojistas, que desde 1955, com o surgimento da primeira Câmara de Dirigentes Lojistas, esforçavam-se pela criação de uma entidade de

classe de nível nacional, a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL foi fundada em 21 de outubro de 1960 e tem como objetivo básico representar o segmento nacionalmente, em todas as áreas que estejam ao seu alcance (CDL, 2017)

Sua missão é representar e fortalecer o Sistema CNDL, o Varejo e seus serviços defendendo de uma forma unificada e eficiente os interesses das FCDLs, CDLs e seus associados na busca do crescimento e desenvolvimento do Sistema CNDL da sociedade como um todo (CDL, 2017).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Medeiros (2010) os sujeitos envolvidos em um estudo científico têm informações cruciais para sanar nossas interrogações que, por sua vez, apenas podem ser obtidas através dos mesmos. Assim a amostra específica compreende 5 sucessores de empresas familiares ligadas a CDL de Cajazeiras – PB, onde a CDL-Cajazeiras apresenta 354 empresas associadas, que englobam varejistas, indústrias, serviços, entre empresas familiares e não familiares.

As empresas foram escolhidas aleatoriamente, assim serão inclusos os sucessores que aceitarem participar da pesquisa. Em relação a amostra, a mesma foi definida pelo critério de acessibilidade.

3.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de questionários baseados no estudo de Bona (2013) realizado com os sucessores. Assim a coleta de dados foi feita nas empresas, no mês de Fevereiro de 2017, buscando a real situação sobre a opinião dos mesmos sobre o tema abordado e a percepção acerca da sucessão familiar.

Na visão de Marconi e Lakatos (2009) uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados colhidos foram analisados individualmente, partindo das respostas obtidas. Conforme Roesch (1999) onde a coleta de dados significa quantificar opiniões, dados através de questionários, nas formas de coletas de informações.

Os dados obtidos depois da aplicação dos questionários e entrevistas foram analisados através do Software Excel (2013). Os dados qualitativos são uso da técnica de análise de conteúdo de Bardin, a fim de serem analisados e interpretar os significados das falas dos sujeitos, sendo seguidas as três propostas: pré-análise, codificação e categorizações. Demonstrados através de gráficos e tabelas para um melhor entendimento e desenvolvimento do tema proposto

4. RESULTADOS

Com o intuito de atender os objetivos da pesquisa e de entender o processo de sucessão na cidade de Cajazeiras-PB, apontando um perfil de sucessores e as características do processo que ocorrem no local determinado, a pesquisa teve como universo, empresas familiares associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de Cajazeiras-PB. A CDL que é uma associação de lojistas na qual visa defender e prover serviços aos seus representantes da classe com empresas associadas das mais variadas segmentações. Desse modo, a pesquisa de campo nos mostra informações e dados relevantes que nos levam a um diagnóstico mais profundo e aproximado de como as empresas familiares realizam o processo de sucessão.

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

4.1.1 A Empresa “A”

A empresa “A” situa-se na cidade de Cajazeiras-PB, no interior da Paraíba. Possui 32 colaboradores e é uma empresa do comércio varejista.

O empreendimento iniciou suas atividades no ano de 1987, ou seja, há 30 anos. O fundador que na época fazia um mestrado em outra cidade, sempre que viajava recebia inúmeros pedidos de amigos e familiares para que trouxesse livros da cidade de Recife-PE. Dessa forma, o fundador viu a oportunidade de criar seu negócio, onde iniciou na sala de sua própria casa com a venda de livros usados. No ano seguinte houve a necessidade de alugar um local maior, visto que o empresário já havia inserido produtos de papelaria no seu negócio. No seu 3º ano a empresa precisou novamente mudar-se para um local ainda maior, onde foi possível introduzir muitos outros produtos, fazendo com que a mesma não fosse mais apenas uma livraria, mas sim um magazine, de modo que permanece neste mesmo local até hoje. Atualmente o empresário também conta com mais 4 outras lojas na cidade de Cajazeiras e 2 em outras cidades.

O casal de fundadores possui 5 filhos, onde apenas dois estão mais engajados na empresa. Os outros três filhos escolheram carreiras profissionais bem distantes da administração do negócio e não possuem nenhum interesse em suceder os pais.

4.1.2 A empresa “B”

A empresa “B” situa-se na cidade de Cajazeiras-PB. Possui 7 colaboradores e atua no segmento imobiliário.

A empresa está no mercado há 32 anos, quando o fundador iniciou ainda de forma autônoma, como pessoa física e sem sede firmada. No ano de 1986 o mesmo concluiu o curso de corretor, sendo o primeiro corretor de imóveis devidamente qualificado e inscrito no CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) na cidade de Cajazeiras. Desse modo, o fundador formalizou o seu negócio e abriu sua sede, onde até hoje permanece desde que fora fundada. Atualmente a empresa conta com mais de 100 imóveis disponíveis para locação, além de muitos terrenos e imóveis disponibilizados para venda.

O casal de fundadores possui 3 filhos, onde todos ajudam nos negócios da família. Os filhos utilizam de suas formações acadêmicas nos empreendimentos dos pais, como é o caso de dois dos três filhos que são graduados no curso de Direito e ajudam na formulação de contratos, acompanhamento jurídico para compra e venda dos imóveis, dentre outras atribuições. O outro filho possui graduação no curso de Construção de Edifícios e Engenharia Civil e auxilia nos empreendimentos imobiliários, construção, reformas, dentre outros. Vale ressaltar que todos possuem o curso de corretor de imóveis e estão devidamente engajados nos negócios da família.

4.1.3 A empresa “C”

A empresa “C” está situada na cidade de Cajazeiras-PB. Possui 18 colaboradores e atua no setor gráfico.

A empresa está no mercado há 21 anos e iniciou com fundador ainda jovem, quando o mesmo visualizou a necessidade de uma empresa no setor gráfico para a cidade de Cajazeiras.

O empreendimento começou de forma bem pequena, com poucos serviços e uma oferta de produtos bem reduzida. Ao passar dos anos a organização ganhou bastante espaço no mercado, e por isso hoje atende além da cidade sede, clientes de mais 25 outras cidades. Aos poucos a imagem e credibilidade que a organização passou a ter, garantiu que a empresa obtivesse um crescimento excelente. Os investimentos em máquinas de alto desempenho, importadas inclusive da Alemanha proporcionam hoje que a empresa não só seja uma gráfica, mas no ano de 2007 tornou-se também uma editora. A empresa neste momento passa por mais um momento de expansão, onde está construindo um novo galpão que abrigará as máquinas e todos os serviços.

O casal de fundadores possui 3 filhos, dos quais 2 deles já integram a direção da empresa. Uma das filhas é graduada em Administração de empresas e ajuda na gestão e toda parte financeira-econômica da empresa. O outro filho é graduado no curso de Ciências Contábeis e além de auxiliar na parte contábil, atua na linha de frente dos negócios junto ao cliente.

4.1.4 A empresa “D”

A empresa “D” foi fundada no ano de 2001 na cidade de Cajazeiras-PB. Possui 170 colaboradores e atua no setor de construção civil e elétrico.

A empresa iniciou com o seu fundador há 16 anos e atuou no seu início principalmente no setor da construção civil. Algum tempo depois a empresa especializou-se mais no setor elétrico, no qual hoje corresponde ao seu principal serviço e fonte de renda para a organização. Hoje a empresa “D” é umas das principais prestadoras de serviço da companhia de energia do estado, a Energisa, atendendo principalmente na área de manutenção e construção de redes elétricas, linha viva, ocorrências técnicas, redução de perdas, negociação e manutenção e limpeza de subestação.

O fundador possui 3 filhos, dos quais apenas 1 filho almeja suceder o pai e dar continuidade aos negócios. O filho, que é o possível sucessor, já exerce cargos administrativos na empresa desde sua juventude, e possui graduação em Engenharia da Segurança do Trabalho, onde utiliza sua formação para agregar nos trabalhos da empresa.

4.1.5 A empresa “E”

A empresa “E” está situada na cidade de Cajazeiras-PB, possui 13 colaboradores e atua no comércio varejista com vendas de móveis e peças de decoração.

A empresa que está no mercado há 25 anos iniciou suas atividades quando sua fundadora, nas dependências de sua própria residência, passou a fabricar e vender arranjos. Seu marido que até então tinha emprego em outra firma pediu demissão e passou a ajudar a sua esposa. Em pouco tempo foi preciso alugar um ponto comercial que atendesse a expansão do negócio, e só assim foi possível introduzir vários outros artigos e peças de decoração.

Hoje a empresa “E” integra franquias conhecidas nacionalmente como a Criare e Sierra, além de possuírem filiais do grupo em Patos-PB e no vizinho estado do Ceará na cidade de Juazeiro do Norte.

O casal de fundadores possui 3 filhos, dos quais apenas 1 integra os negócios da família e deseja suceder os negócios dos seus pais. O mesmo é um dos administradores gerais da empresa e responsável pelas 2 lojas situadas em outras cidades. Os outros dois filhos não possuem qualquer interesse nos negócios familiares e se abstêm de participar da direção dos negócios.

4.2 PERFIL DOS SUCESSORES

Na primeira seção do questionário os sucessores responderam perguntas relacionadas ao seu perfil. Assim com relação ao perfil dos respondentes, são apresentadas informações relacionadas: sexo, idade, ao estado civil e outros como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos sucessores envolvidos na pesquisa.

Variáveis	n	%
Sexo		
Masculino	4	80
Feminino	1	20
Idade		
de 21 a 25 anos	2	40
de 26 a 30 anos	3	60
Estado civil		
Casado(a)	1	20
Solteiro(a)	4	80
Outro(a)	-	-
Grau de instrução		
Ensino Médio Completo	1	20
Superior Incompleto	1	20
Superior Completo	2	40
Pós graduação (especialização)	1	20
Área de formação		
Não tem formação superior	1	20
Direito	2	40
Ciências Contábeis	1	20
Engenharia/Segurança do Trabalho	1	20
Renda mensal		
Um a dois salários mínimos	1	20
Três a cinco salários mínimos	3	60
Maior que cinco salários mínimos	1	20
Cargo e função dentro da empresa		
Diretor Administrativo	3	60
Assessoria jurídica	2	40
Total	5	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A faixa etária variou de 21 a 30 anos, sendo a maioria constituída de pessoas com idade entre 26 e 30 anos 60%, e 21 a 25 anos 40%, assim a mediana foi correspondente a 26,2 anos. Com isso, pode-se perceber que se trata de um grupo em sua maioria jovens.

Com referência ao gênero, o sexo masculino foi mais incidente, correspondendo a 80% do total de participantes e 20% feminino. Devendo assim considerar o resultado devido principalmente a grande influência de uma cultura patriarcal que predomina dentro da sociedade brasileira e que se herdou de uma cultura europeia, de modo que em princípio apenas a força física atribuída a homens era essencial dentro das indústrias e empresas.

Posteriormente com a inserção de máquinas, as mulheres passaram a ingressar nas indústrias, porém, recebendo remunerações inferiores aos homens e as excluindo de serem instruídas do mesmo modo que os homens eram. Segundo Louro (2006) a maioria das mulheres desde o período colonial brasileiro não possuíam qualquer tipo de instrução, salvo algumas mulheres que pertenciam à elite e que recebiam instruções apenas voltadas ao casamento. Esse tipo de comportamento tardou substancialmente o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, também as influenciou por bastante tempo a não interessar-se pelos negócios da família, e finalmente privou por muito tempo de serem instruídas e preparadas para alcançar os mais altos cargos executivos de um negócio.

Já em relação ao Estado Civil a grande maioria 80% dos participantes são solteiros (as) e 20% casados (as). Hoje no Brasil, de acordo com dados IBGE (2014), os casamentos no Brasil tornaram-se mais curtos ao longo da última década. Os dados indicam que brasileiras e brasileiros casam-se mais tarde. Ao mesmo tempo, os divórcios passam a ocorrer após um período menor de oficialização da união. Os números do estudo em 2014 mostram em todas as unidades da federação, um aumento da faixa etária de homens e mulheres solteiros.

Com relação à escolaridade, prevalecem os colaboradores com nível superior completo 40%, com ensino médio completo 20%, com superior incompleto 20% e pós-graduação com 20%. Neste quesito, trata-se de uma população com um alto índice de formação, devendo-se ressaltar que o comércio atualmente apresenta caráter dinâmico. Portanto, o profissional de qualquer que seja a área, deve estar sempre buscando inovar-se, pois o mercado cada vez mais competitivo induz a procurar seus próprios espaços dentro do capitalismo e em contrapartida, as pessoas devem estar preparadas e qualificadas.

Na área de formação, 40% são formados em Direito, 20% em Ciências Contábeis, 20% em Engenharia/Segurança do Trabalho e 20% não possuem formação. Sobre o cargo dentro da empresa, 60% são diretores administrativos e 40% são assessores jurídicos. É possível

identificar que nenhum dos entrevistados possui formação na área de administração, o que é outra peculiaridade do comércio regional, onde pouquíssimos empresários possuem formação acadêmica em administração de empresas. A maioria dos entrevistados são diretores administrativos e auxiliam os proprietários na gestão e controle geral da empresa. Aqueles que possuem formação acadêmica na área de Direito prestam auxílio jurídico e administrativo à organização.

Na questão renda mensal, a maioria 60% recebe de três a cinco salários mínimos, 20% mais que cinco salários mínimos e 20% recebe de um a dois salários mínimos. Assim, observa-se que houve um perfil predominante de sucessores homens, com idade entre 26 a 30 anos, solteiros, com formação superior e com renda mensal de três a cinco salários mínimos.

4.3 DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

De modo semelhante ao perfil que foi apresentado do sucessor, o trabalho identifica dados e características das empresas familiares objeto do estudo que estão passando por um processo de sucessão, e que desse modo nos esclarece e ajuda a identificar aspectos semelhantes ou não dessas empresas.

Antes de analisar quaisquer aspectos específicos a sucessão, é fundamental que se liste algumas informações básicas das empresas, dando assim maior dimensão realística tais como, o tempo de atuação no mercado, nos ajudando a identificar em que etapa do ciclo de vida a organização se encontra e sua maturidade.

Identificando também o porte da empresa, fazendo assim um comparativo do processo de sucessão e do que acontece com empresas de portes distintos no mercado. Analisando também o número de colaboradores que as organizações apresentam e que dão base à afirmativa que a empresa familiar é primordial na geração de emprego e renda para todo o país.

Do total de colaboradores das empresas familiares quantos familiares estão inseridos no quadro de colaboradores, além de identificar o número de proprietários, onde por ser familiar geralmente apresenta mais de um proprietário proveniente da família e possíveis sucessores existentes na organização.

Na Tabela 2 estão destacadas as características gerais das empresas pesquisadas.

Tabela 2. Características da empresa.

Variáveis	N	%
Tempo de atuação		
10 a 19 anos	1	20
20 a 29 anos	2	40
30 a 39 anos	2	40
Porte da empresa		
Pequena	3	60
Média	2	40
Grande	-	-
Número de colaboradores que a empresa possui		
1 a 10 colaboradores	1	20
11 a 20 colaboradores	2	40
21 a 30 colaboradores	-	-
31 a 40 colaboradores	1	20
Acima de 41 colaboradores	1	20
Do número total de colaboradores, quantos são membros da família?		
De 1 a 2	1	20
De 3 a 4	4	80
Acima de 5	0	0
Número de proprietários da empresa		
1 a 2 proprietários	3	60
3 a 4 proprietários	1	20
5 a 6 proprietários	1	20
Quantos possíveis sucessores a empresa tem?		
1 a 3 sucessores	4	80
4 a 6 sucessores	1	20
Total	5	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto ao tempo de atuação, a grande maioria 80% está no mercado há mais de 20 anos, e 20% delas está há menos de 20 anos. Isso mostra que se trata de empresas maduras. Sobre isso, Fisher (2004) explica que uma das formas mais eficazes para verificar a maturidade de uma organização é analisar o ciclo e como os processos empresariais são medidos e gerenciados. As empresas maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente preocupando-se em manter e atrair novos clientes, transformando-os em resultados significativos, que possam diferencia-las das demais organizações que atuam no mesmo mercado e com produtos similares.

Sobre o tamanho das organizações, são em geral empresas de pequeno 60% e médio 40% porte, com 1 a 2 proprietários, com um quadro de funcionários que em sua maioria 40% possui de 11 a 20 colaboradores, entretanto vão desde 1 a 10 colaboradores 20% até 31 a 40 colaboradores 20% e mais de 40 colaboradores 20%. Este fato corrobora com a afirmativa de Gueiros (1998) onde as empresas familiares são responsáveis por 60% dos empregos diretos e 48% da produção nacional do país, responsável também por dois milhões de empregos diretos.

Estas empresas fazem parte de um universo de empresas familiares brasileiras que, segundo Oliveira (1999) corresponde a 4/5 da quantidade de empresas privadas no Brasil, por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos considerando o total de empresas privadas. Diante disto, está claro e evidente que as empresas familiares são fundamentais na geração de emprego e renda dentro da sociedade brasileira.

Desse total de colaboradores a maioria 80% possui de 3 a 4 membros da família trabalhando dentro da empresa e 20% possui apenas 1 membro. No quesito de possíveis sucessores dentro da empresa 80% possuem 1 a 3 sucessores e 20% de 4 a 6 sucessores. Todos os sucessores em questão são encontrados na própria família, onde se relaciona com a forma na qual Floriani e Rodrigues (2000) abordam, com a verificação de um sucessor dentro da própria família, com aptidões para tal processo.

Abaixo são destacadas algumas falas da história das empresas segundo os sucessores:

A empresa iniciou em 1987, há 30 anos, quando meus pais identificaram a necessidade de uma livraria que até então não possuía na cidade, desse modo, começaram a vender livros usados, e aos poucos foram inseridos novos produtos onde foi capaz de tornar-se uma das maiores papelarias da Paraíba e uma magazine com um vasto mix de produtos (Sucessor A).

Atuando há 21 anos no mercado gráfico, a empresa foi formada pelos meus pais. Hoje além de gráfica somos também editora, e atualmente integra a direção dois filhos (Sucessor C).

Minha mãe começou fazendo arranjos em casa, depois disso meu pai e minha mãe começaram a trabalhar juntos, alugaram um ponto maior e passaram a vender também móveis e outros artigos. Hoje possui lojas em Juazeiro do Norte e Patos, além de franquias integradas a nossa loja como a Criare e Sierra. (Sucessor E).

Nota-se que as empresas nasceram da visualização de uma oportunidade, sobre um olhar empreendedor do empresário, muitas vezes motivados a serem donos de seu próprio negócio e de explorarem um tipo de produto ou serviço que até então não existia ou encontrava-se de forma bastante precária na cidade. O modo como estas empresas começaram estão diretamente relacionados à forma que Lodi (1987) expressou, onde a fase de nascimento é justamente aquela em que alguém decide explorar algum produto. Essa é a fase em que ocorre a visão empreendedora do negócio e que abre portas para construção de uma longa história da organização na sociedade.

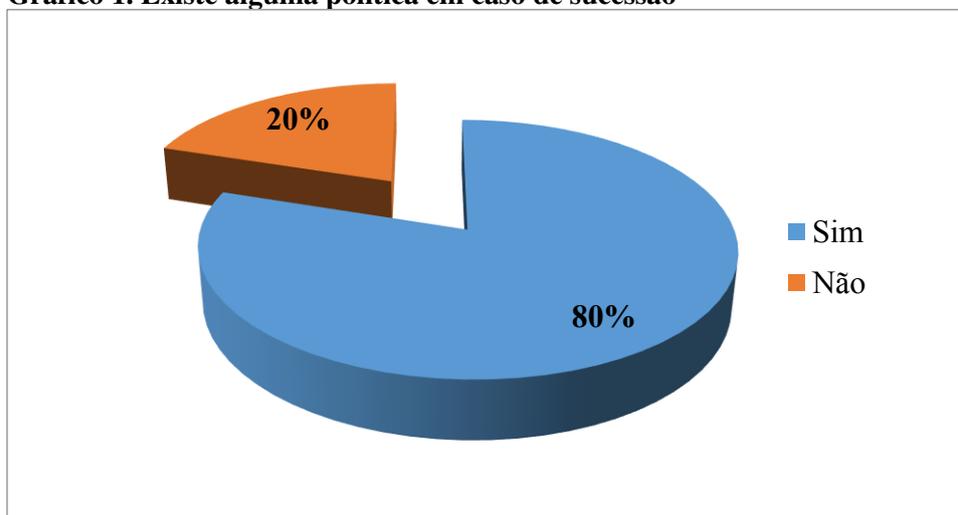
4.4 SUCESSÃO FAMILIAR

Verificar o modo que as empresas trabalham a sucessão familiar dentro das organizações é imprescindível para uma análise mais detalhada de como ocorre tal fenômeno no local determinado.

A sucessão nas empresas familiares, não corresponde apenas a um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, mas constituem também um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES:CARVALHO, 2007). É possível por meio de um estudo examinar mais facilmente como ocorrem, suas peculiaridades, seus aspectos e natureza deste fenômeno.

Produzir políticas de sucessão muitas vezes é o primeiro passo para promover tal processo, é quando o fundador demonstra interesse na chamada passagem de bastão, e acaba introduzindo políticas que agreguem na inserção do herdeiro na organização e os introduza de forma mais ordenada, com um processo melhor definido e organizado a fim de minimizar os impactos que ocorrem dentro de uma sucessão familiar nas empresas. Nesse sentido, o Gráfico 1 mostra se existe política em caso de sucessão:

Gráfico 1. Existe alguma política em caso de sucessão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A grande maioria 80% assinalou que existe política de sucessão e 20% disse não existir. A maioria dos sucessores afirmou haver no seu entendimento algum tipo de política de sucessão.

Para eles, a inserção dos mesmos em cargos e funções ao longo do tempo, com algumas regras e direcionamentos produzidos pelo fundador fazem parte de uma política de sucessão.

As políticas de sucessão na qual estes empresários relatam não parece ser um plano ou política que está descrito de modo formal em documentos e registros da empresa, mas é abordado de forma muito mais abstrata e subjetiva presente apenas nos pensamentos e ideias do fundador.

Desse modo, a forma na qual as empresas familiares de Cajazeiras realizam a sucessão estão em desacordo com modelos e planejamento de sucessão antes expressada, onde Cohn (1991) cita ações de preparação de um plano empresarial escrito em conjunto com por seus sucessores que possuam metas, além de objetivos à longo prazo e estabelecimento de critérios e perfil que estejam presentes no sucessor.

O que nos leva a crer que a maneira na qual as empresas de Cajazeiras produzem o plano de sucessão não está organizado num modelo formal, não é um documento que permeia toda a empresa e a direciona, e por fim, torna o processo mais dificultoso de entendimento para os possíveis sucessores. Quando questionados a sobre qual a política de sucessão da empresa, as respostas que mais se destacaram foram:

Há uma inserção para com os filhos no negócio de forma gradual. Alguns filhos são induzidos a estudarem acerca dos negócios e a terem formação profissional na área. (SUCESSOR A).

Desde criança por gostar de ajudar meus pais, sempre me dediquei e no passar dos anos fui administrando setores, fazendo sucessão e dividindo tarefas na empresa. (SUCESSOR B).

Aos poucos ele inseriu os filhos na sociedade da empresa, além de direcionar cada filho na formação que aplique ao negócio. (SUCESSOR C).

É possível ver que algumas medidas foram adotadas e direcionadas pelos pais na figura de proprietários e fundadores dos negócios, onde de forma gradual atribuíram funções, passaram a dividir tarefas da empresa com seus filhos, induziram na formação acadêmica dos mesmos para que sua formação agregasse valor na administração e fosse aplicável no negócio.

Dessa forma, podemos afirmar que de algum modo o sucedido atribuiu no processo de sucessão mesmo que de modo informal, um dos passos apresentados por Ricca(2007) onde é necessário selecionar e treinar o sucessor.

A Tabela 3 mostra a influência de entrar na empresa e acerca de quando foi despertado o interesse pelos negócios da família,

Tabela 3. Dados referentes a Sucessão Familiar

Variáveis	n	%
A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?		
A opção foi inteiramente minha.	-	-
A ideia de trabalhar na empresa foi-me incumbida desde pequeno(a).	5	100
Quando é que a empresa começou a despertar algum interesse em você?		
Quando era pequeno e ouvia falar da empresa em casa.	2	40
Quando deixei de estudar e necessitei buscar emprego.	1	20
Quando me apercebi que a empresa estava a desenvolver-se e que poderia ter ali o meu futuro.	2	40
Total	5	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Conforme a tabela 3, para 100% dos participantes, a ideia de trabalhar na empresa foi incumbida desde pequeno, ou seja, desde criança os sucessores ouviam falar do negócio família. Sobre o quando começou despertar algum interesse, 40% afirmou que ocorreu quando era pequeno e ouvia falar da empresa em casa, outros 40% declara que foi quando percebi que a empresa estava a se desenvolver e que poderia ter ali o seu futuro, e por fim, para 20% foi quando deixou de estudar e necessitou buscar emprego.

Todos os respondentes corresponderam à afirmativa de que a ideia de trabalhar lhes foi imputada por sua família desde pequenos, e quanto a isso Dejours (1997) afirma que há pontos de congruência na relação do indivíduo e no contexto do trabalho, o que permite que seja revivido a ambiguidade do teatro da infância e o teatro do trabalho.

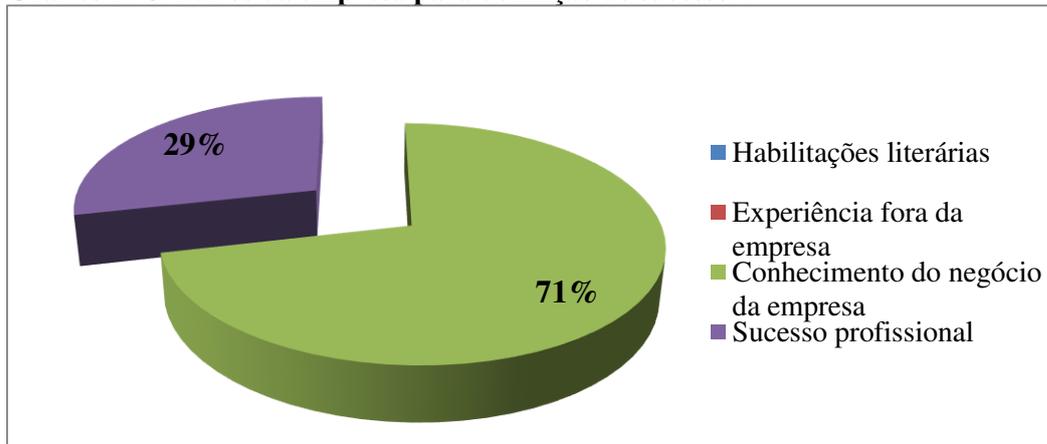
De certo modo, a família passa a ser um fator determinante na escolha e na indução do sucessor desde toda sua infância e juventude e por muitas vezes ignoram o fato apontado por Lodi (1989), onde nem sempre existe na família a pessoa mais adequada para a sucessão e deve-se neste caso procurar o sucessor fora da família.

Além do interesse despertado pela própria família, 40% dos entrevistados afirmam que a partir do momento que passaram a compreender melhor a organização familiar, enxergar seu desenvolvimento no mercado, passaram a ver ali um importante caminho para o seu futuro, possibilitando renda e manutenção dos mesmos padrões econômicos e sociais. Apenas 20% afirmam que depois de concluído os seus estudos e vendo a necessidade de se ter um emprego, decidiram por fim ingressar na empresa dos pais.

Outro dado a destacar é que 100% dos entrevistados acreditam que o sucessor do negócio deverá ser encontrado na família. Todos os entrevistados acreditam que somente alguém inserido nela está apto para suceder e dirigir a organização.

Lodi (1989), no entanto, levanta questões quanto à existência de um possível sucessor, com melhores desempenhos e aptidões que muitas vezes não pertencem à família, e que deve ser considerado como uma opção para a perpetuidade da empresa. Ainda assim, existe uma grande resistência por parte dos fundadores em considerar uma possível sucessão para terceiros, e acabam por transmitir a empresa para membros da família que nem sempre são capacitados, não possuem aptidão ou sequer desejam assumir os negócios familiares.

Gráfico 2. Critérios da empresa para definição de sucessor.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

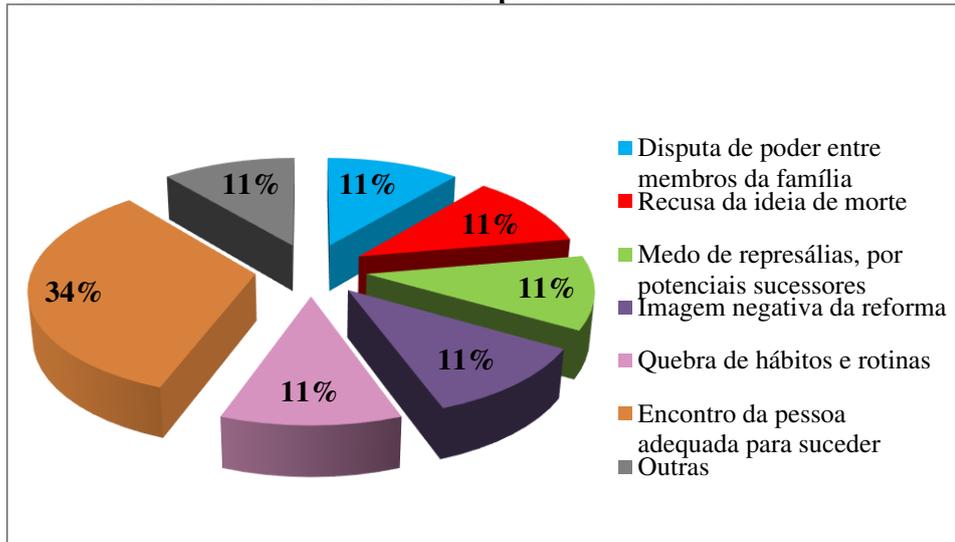
Sobre os critérios para identificação do sucessor como mostrado no Gráfico 2, 71% acredita que o mesmo deve ter conhecimento do negócio e 29% sucesso profissional. De forma que o conhecimento do negócio normalmente se adquire por meio da experiência dos sucessores ao longo dos anos, muitas vezes começando por cargos de menor relevância, mas que proporcionam ao sucessor o conhecimento geral e amplo de todas as partes do negócio e que serão fundamentais para geri-lo de forma eficiente quando o mesmo herdar o empreendimento da família.

Apesar de não seguirem um plano completo e tradicional de planejamento da sucessão, as empresas adotam uma medida identificada por Lodi (1989) como um dos passos da sucessão, que é a inserção dos sucessores primeiro em áreas-chaves da empresa, onde assim proporcione conhecimento amplo do negócio.

Além disso, os herdeiros enxergam que é um importante fator na escolha do sucessor serem avaliados pelo seu sucesso profissional, quer seja já dentro da firma, ou sucesso profissional alcançado em outros campos de trabalho, trazendo assim mais comparativos e fundamentação na designação do mais adequado a sucessão.

Quanto a isso, ratifica a planejamento de Lodi (1989) que descreve como um bom elemento do processo, que o sucessor possa trabalhar por um tempo fora da empresa, de preferência em grupos altamente profissionalizados. Além de participarem de conselhos de administração em outras grandes empresas. Dando assim, aporte para uma boa preparação e escolha mediante seu sucesso ou não em outras empresas.

Gráfico 3. Dificuldades encontradas no processo de sucessão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Sobre as dificuldades encontradas no processo de sucessão, na percepção dos sucessores, 34% relata a dificuldade que a empresa tem de encontrar uma pessoa, 11% lembram que há a recusa da ideia de morte por parte do fundador, que acaba por não se planejar para o processo, 11% relatam o medo de represálias de potenciais sucessores, outros 11% demonstram ter uma imagem negativa de reformas ou mudanças, enquanto outros 11% alegam a quebra de hábitos e rotinas.

No entanto, a grande maioria dos herdeiros 34% acredita que a principal dificuldade na sucessão foi de encontrar a pessoa adequada. Isto porque quase todos os consultados possuem mais de um irmão, e afirma que inicialmente foi complexo para os fundadores elegerem um que tinha capacidade suficiente de coordenar o empreendimento familiar.

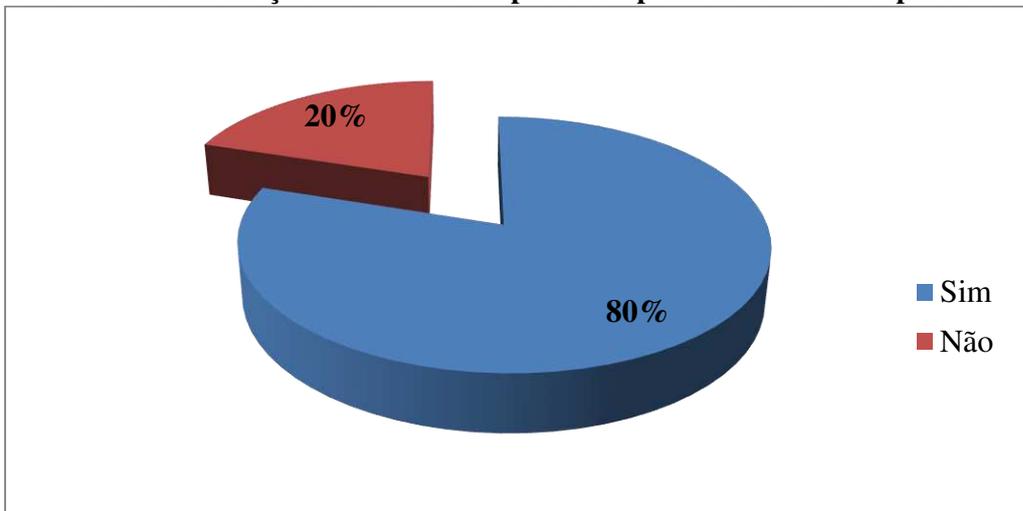
A imagem de recusa de morte por parte do fundador foi um dos critérios apontados e que dificulta o processo consideravelmente. Nesse sentido, Scheffer (1995) afirma que o processo sucessório acaba não tendo planejamento devido à negação da ideia de morte, o medo de perder seu legado, e o receio de que seus sucessores acabem destruindo todo o patrimônio

até então construído. Ignorando assim um possível processo de sucessão que poderia ser liderado pelo próprio fundador, e de forma mais harmoniosa.

O medo de represálias dentro da própria família é outro fator que compromete ainda mais o processo, além de um receio por parte dos sucessores de que com a sucessão, uma nova direção externa cause imagens negativas da empresa na sociedade e prejudiquem o andamento dela.

A quebra de hábitos e rotina são fatores que os sucessores acreditam prejudicar o processo, pois a sucessão pode acarretar numa série de novos hábitos, políticas, e uma organização diferente que são necessárias, mas que os colaboradores rejeitam e negam a ponto de interferir no bom desempenho da organização.

Gráfico 4. As mudanças são necessárias para a empresa continuar competitiva



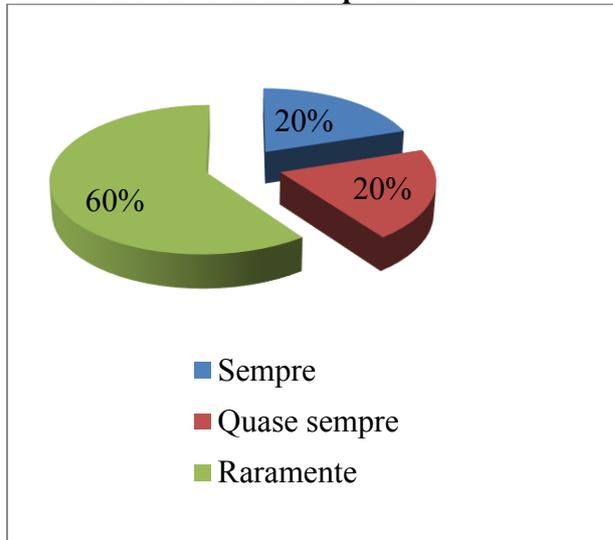
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Sobre as mudanças serem necessárias para a empresa continuar competitiva, 80% afirmaram que sim e apenas 20% responderam que não. Isto pode ser reflexo de uma nova era em que as mudanças ocorrem com uma velocidade muito superior a tempos passados, e sobre isso Mariotti (1999) diz que os conceitos de qualidade, de satisfação e outros têm mudado constantemente e é preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente.

Atualmente as empresas têm passado por mudanças e quebras de paradigmas frequentemente, necessitando de novas técnicas oriundas da Administração, uma inovação constante capaz de atender a todas as transformações, de mudar e melhorar para manter assim sua competitividade constantemente.

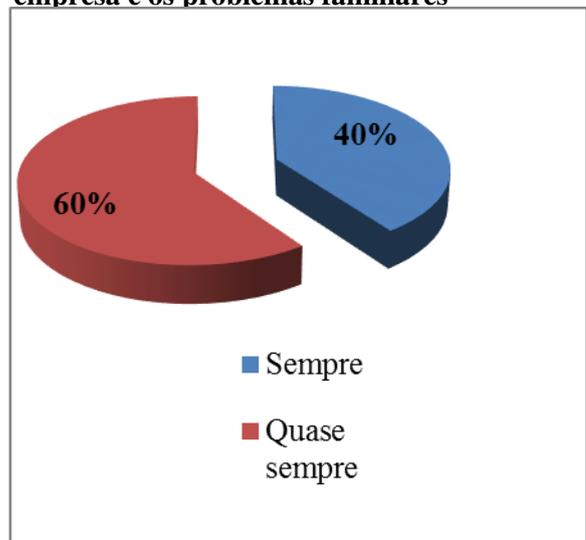
A posição dos sucessores quanto às mudanças podem ser relacionadas a mudança de direção da organização, e corrobora a forma que Silveira e Biehl (2003) descrevem de ser um momento capaz de dar estabilidade para a empresa, ou até mesmo proporcionar expansão.

Gráfico 5. Os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Gráfico 6. Consegue separar os assuntos da empresa e os problemas familiares



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

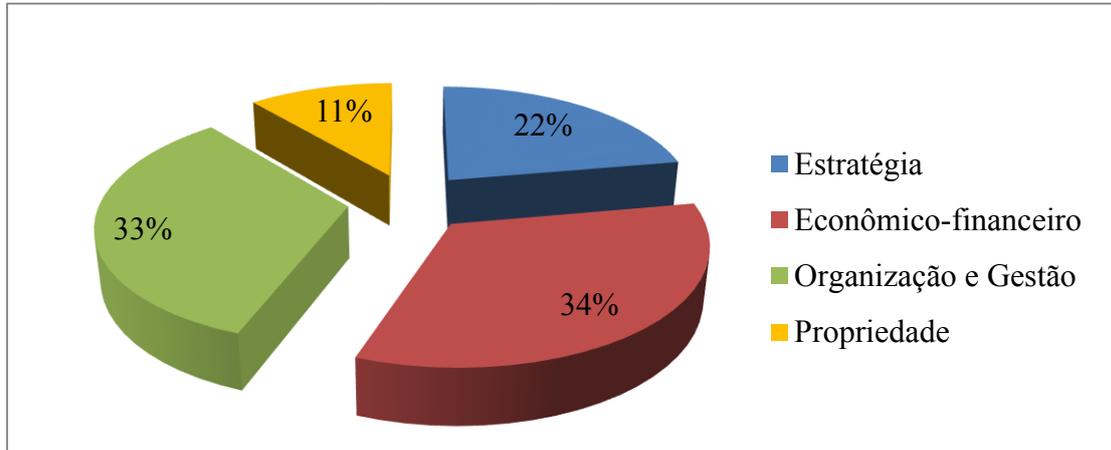
Uma das questões mais discutidas sobre empresas familiares são a interferência de problemas familiares no seu cotidiano. Neste quesito, 60% afirma que isso raramente ocorre, 20% reconhece que existe quase sempre e outros 20% afirmam que os problemas familiares sempre interferem no seu bom funcionamento. Neste ponto, de acordo com a percepção dos sucessores, as empresas familiares abordadas apresentam um desempenho satisfatório, onde os problemas familiares parecem não interferir na organização habitualmente.

Quando questionados se conseguem separar os assuntos da empresa e os problemas familiares, 60% assinalou quase sempre e 40% sempre. Os sucessores das empresas respondentes nesta seção continuaram a manter uma postura que indica um desempenho satisfatório, pois se mostram opostos a uma das dificuldades que fora relacionadas por Bernhoeft (1989), onde a divergência e conflitos familiares impossibilitam uma boa sucessão familiar, desse modo, tratam a gestão profissionalmente e quase não deixam que os conflitos e assuntos familiares se confundam com os assuntos profissionais da empresa.

A situação das empresas familiares quanto aos assuntos familiares e profissionais e suas interferências na gestão, difere do quando apresentado por Ricca (2007) e adaptado por Nishitsuji (2009), onde um dos pontos fracos apresentados são justamente os desacordos

familiares dentro das organizações e conflito de interesses, mas corrobora com um ponto forte apresentado no quadro, onde há uma direção e liderança da família forte e sintonizada.

Gráfico 7. Áreas de maior importância no processo de sucessão.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em relação às áreas de maior importância no processo de sucessão 34% acredita ser o econômico/financeiro, 33% organização e gestão, enquanto 22% acredita que a área de maior importância está relacionada ao conhecimento de estratégias e outros 11% à propriedade do negócio.

A maior parte dos sucessores acredita que a área econômico-financeira 34% merece uma atenção especial no procedimento de sucessão. Os sucessores consideram que a parte econômica é sempre uma área delicada na sucessão e que se deve uma atenção especial, visto que é a parte capaz de manter o funcionamento da empresa, e que qualquer má uso e distribuição dos recursos financeiros podem comprometer significativamente a sobrevivência da organização.

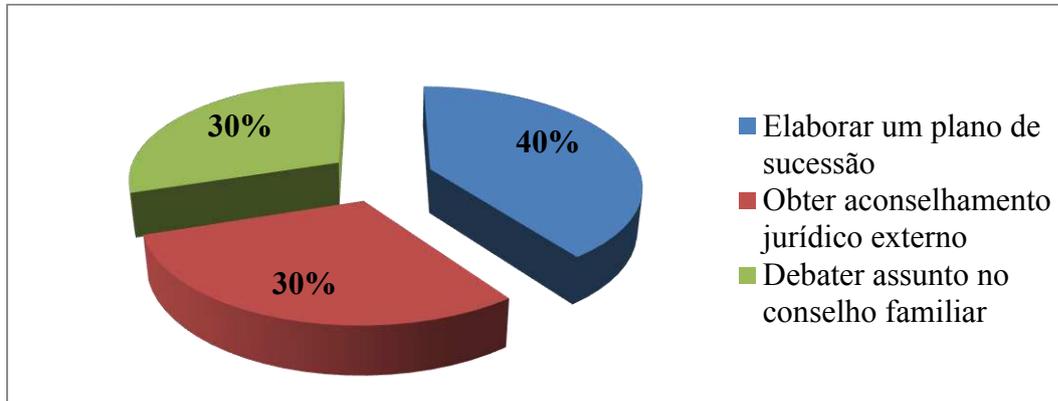
Outro ponto no qual os sucessores deram grande importância foi à área de organização e gestão 33%, isto porque acreditam que com o processo de sucessão serão capazes promover e inovar uma nova gestão, além de proporcionar uma nova organização para atender novas demandas e problemas que eles acreditam que devem ser sanados o mais rápido possível.

Em relação à estratégia, que totalizou 22%, os sucessores consideram que é um dos pontos fundamentais para o processo e que será capaz de traçar novos objetivos, e de discutir novas estratégias que permitam dar prosseguimento das empresas no mercado.

A área de menor importância segundo os sucessores questionados foi a de propriedade com 11%, onde os mesmos acham que a propriedade em si não é tão relevante neste momento

e não representam o principal interesse deles num momento em que outras áreas são mais pertinentes para que o sucesso do processo de sucessão seja alcançado.

Gráfico 8. Quais itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

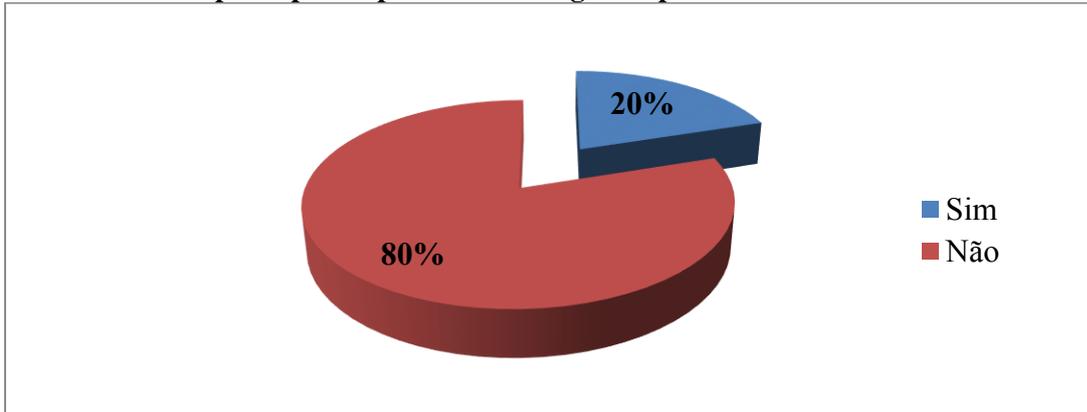
Acerca dos itens que consideram serem mais importantes num processo de sucessão, 40% acredita que está relacionado a elaborar um plano de sucessão, 30% a obter aconselhamento jurídico e 30% a debater o assunto no conselho familiar. Outro dado a destacar é que 100% acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão.

A grande maioria dos respondentes acredita que elaborar um plano de sucessão é fundamental para que se ocorra esse processo. Quanto a isso, Casillas (2007, p. 227) entende que o planejamento de sucessão deve inicialmente “Compreender a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente” Há também um consenso de especialistas e autores da área de que, no planejamento sucessório, quanto mais cedo o fundador começar, maiores serão suas chances de se obter êxito.

Outro ponto em destaque é como os sucessores acreditam que obter aconselhamento jurídico externo tem um papel importante na sucessão podendo principalmente: ajudar a sanar dúvidas acerca da sucessão, oficializar o processo, tornar legítimo tudo aquilo que será feito e dar total suporte na área jurídica.

Boa parte também declarou que debater o processo de sucessão no conselho familiar é fundamental para atender os anseios de todas as partes envolvidas. Ouvir todos os envolvidos, compreender as qualificações de cada um, entender a compatibilidade ou não dos sucessores para o negócio é essencial para que o processo se torne inteligível, objetivo, e de fácil aplicação. Dessa forma Grzybovski (2002) enfatiza que o conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, enquanto em outros casos pode desenvolver-se harmoniosamente.

Gráfico 9 - A empresa possui plano de contingência para os momentos de sucessão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto à existência de um plano de contingência para momentos de sucessão, 80% afirmou não haver um plano de contingência, enquanto 20% afirmaram que esse plano existe na sua empresa.

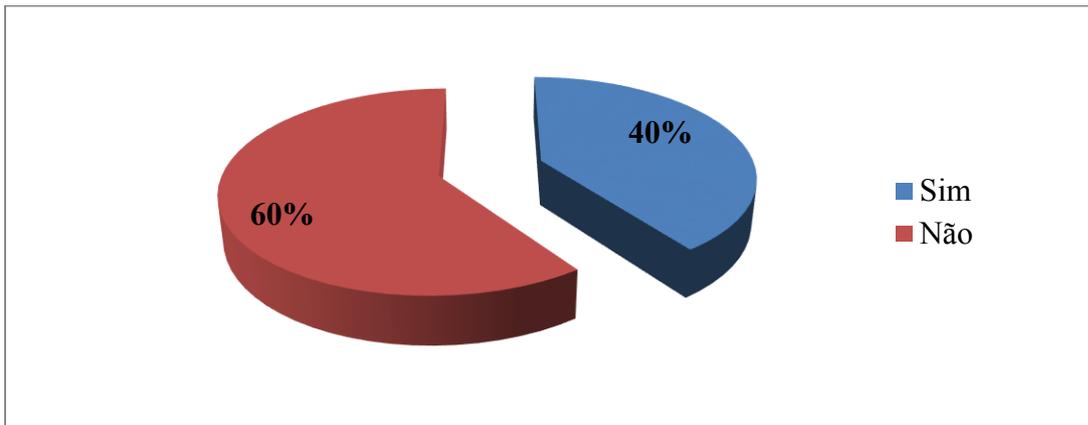
O plano de contingência relacionado a uma organização representa um documento que atenda a uma possível emergência com informações detalhadas das áreas e de todos os envolvidos que sejam capazes de dar total continuidade aos negócios. O plano pode ser aplicável principalmente quando o proprietário e fundador passa de forma inesperada por algum problema que o afaste parcialmente ou totalmente do comando da empresa.

O plano é comum em empresas familiares de grande porte, por estas entenderem que é necessário um direcionamento compatível com os ideais do seu fundador, com detalhes de uma estrutura estratégica e operativa que permita total continuidade dos negócios com seus possíveis sucessores.

O Plano de contingência pode agregar desse modo alguns passos no qual Ricca(2007) bem demonstrou, com a definição dos objetivos, a administração dos conflitos familiares, seleção e treinamento de sucessor, administração do impacto de sucessão, equacionar as necessidades de renda e implantar e modernizar o conselho de administração.

O plano de contingência é utilizado na maioria dos casos devido ao falecimento do fundador, ou em caso de doença que o afaste significativamente do controle e da administração dos negócios da família.

Gráfico 10. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Sobre o processo de sucessão comprometer a viabilidade do negócio, 60% acredita que não e 40% acredita que sim. A maioria dos respondentes acredita que o negócio não será afetado após um processo de sucessão, porque acreditam ser necessário uma renovação e redistribuição de poder que seja capaz de modernizar a empresa, e de atender consequentemente um mercado que é cada vez mais dinâmico e volátil.

Os outros respondentes demonstram insegurança quanto a uma possível sucessão, pois acreditam que a alma do negócio e a gestão só estarão seguras dentro das mãos do fundador. Além disso, temem que motivos como a escolha errada de um sucessor, ou a própria falta de interesse dos herdeiros em suceder sejam capazes de provocar o aniquilamento da empresa.

Além disso os futuros administradores devem entender e ter consciência que a empresa em suma é sua única fonte de renda como foi demonstrado por Ricca (2007), e por isso nenhuma mudança ou alterações devem ser executadas sem serem previamente estudadas afim de não comprometer o funcionamento e desenvolvimento da organização.

Todas as perguntas, respostas e análises foram capazes de diagnosticar a proposta inicial do tema, de atender aos objetivos especificados e de nos aproximar da realidade como ela é in loco. As análises aqui relatadas nos esclarecem o desempenho em que as empresas familiares de Cajazeiras se apresentam, onde encontramos um perfil predominante de sucessor, identificamos o posicionamento do sucessor quanto aos questionamentos acerca do tema e comparamos a realidade local com o que literatura aborda à respeito do tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como o objetivo maior descrever o processo sucessório na visão do sucessor de empresas familiares associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de Cajazeiras- PB. Por meio dos resultados foi possível aferir que cada empresa familiar tem suas características próprias, diferente das demais, em sua forma de administração e gestão.

Ao conhecer a história de cada empresa, foi possível também identificar características que as empresas têm em comum, como o fato de os fundadores geralmente nomearem seus familiares, principalmente filhos, para assumirem o controle dos negócios, sendo que tal característica as valida ainda mais como empresas familiares em processo de sucessão.

O perfil dos fundadores descritos como centralizadores é compatível com as empresas analisadas na cidade de Cajazeiras, onde segundo os sucessores os mesmos acabam por restringir todas as principais ações e decisões unicamente em suas mãos. Fazendo com que a empresa muitas vezes ficasse engessada, não utilizando a capacidade de sua equipe, e tornasse os processos mais demorados e dependentes da disponibilidade do fundador em solucionar.

As empresas no geral adotam os valores familiares e o nome da família como o alicerce maior da organização, e mesmo atados tão fortemente aos vínculos emocionais os sucessores nos mostram que as organizações parecem separar bem o lado profissional e o lado pessoal. Os conflitos e as interferências pessoais se apresentam de modo bem moderado, o que finda por cooperar em relações mais harmoniosas.

Em relação ao planejamento do processo sucessório, nas empresas evidenciou que os empresários não planejaram as sucessões, elas simplesmente vão acontecendo. Segundo os sucessores os fundadores não costumam pesquisar ações e nem materiais que embasem os processos, mas simplesmente deixam que ocorram de forma subjetiva e natural. Os sucessores afirmam que vão ocorrendo apenas uma inserção dos mesmos em cargos e funções, e ao longo do tempo os fundadores passam a dividir algumas de suas tarefas com os sucessores.

Por meio dos questionários identificou-se que o fundador tem ideia de recusa de morte, e por este motivo acaba julgando não necessário que se crie tão cedo um projeto de sucessão.

A falta de elaboração e planejamento faz com que as etapas de sucessão dentro das empresas sejam totalmente desordenadas e por isso muitas vezes provoque pequenos conflitos e desentendimentos entre pais, filhos e colaboradores. Um roteiro pré-definido seria suficiente para orientar e informar a todos os envolvidos aquilo que estaria sendo feito.

O estudo mostrou que o processo sucessório das empresas acontece gradativamente e de forma natural. Desde criança, os filhos ouvem falar das empresas. Com o tempo, seja por necessidade ou por identificaram-se com alguma das áreas, começam a atuar dentro da organização.

Além disso, a maioria dos fundadores imputou aos seus filhos a sucessão dos negócios, ou seja, não foi algo tão natural ou que partisse de um desejo pleno dos filhos em administrar os negócios da família, mas foi reflexo de uma enorme influência sobre os mesmos desde pequenos. Mesmo assim, os sucessores tomaram gosto pelos negócios e sentem-se realizados no seu papel.

Destarte, não há um planejamento formal para o momento da sucessão, apesar de que os sucessores são “treinados” nas mais diversas áreas da empresa, já que a maioria, tem se preparado para a sucessão. Alguns, desde pequenos já possuíam afeição pelos negócios e desejo nato de tornarem-se administradores do negócio. Assim sendo, de forma natural e voluntária envolviam-se nos processos da empresa, desempenhavam cargos e funções e conseqüentemente tornava-se o sucessor mais apto e qualificado neste processo.

Sobre os sucessores, observou-se também que houve um perfil predominante de sucessores homens, com idade entre 26 a 30 anos, solteiros, com formação superior e com renda mensal de três a cinco salários mínimos. Concluiu-se com a pesquisa que a maior dificuldade é de se realizar ou planejar o processo da sucessão, onde para a maioria das empresas há um número considerável de sucessores e a falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores.

Na tentativa de minimizar os problemas ligados a este processo nas empresas familiares, reduzindo conflitos, estas deveriam levar em consideração algumas possíveis ações preventivas a serem tomadas. Essas ações podem abranger todas as partes envolvidas com a finalidade de facilitar o processo e evitar os conflitos, atentando para o preparo do sucedido e o planejamento formal da sucessão.

O sucedido deve formular um plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor e, principalmente, o sucedido deverá desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa. As ações também podem atingir o preparo do sucessor, devendo conhecer as diversas áreas da própria empresa, começando por baixo, aprendendo na área operacional.

Torna-se também necessário atentar para o preparo da família, comunicando todas as decisões tomadas aos demais familiares por meio de reuniões familiares e por último atentar

para o preparo da empresa, a profissionalização, a separação entre a família, a propriedade e a empresa, administrar as resistências, entre outras.

Mediante as respostas obtidas podemos identificar alguns pontos que implicam em dificultar o processo de sucessão como: Uma total centralização de poder e comando nas mãos dos fundadores, junto à ideia de recusa de morte. Encontro da pessoa adequada para suceder os negócios. A falta de planejamento sucessório de forma real e documentada.

Como sugestão para os futuros estudos, seria interessante que se efetuasse uma pesquisa mais aprofundada nas relações envolvendo processos sucessórios, e que contivesse um maior número de entrevistados para a identificação de algum tipo de conflito, já que os entrevistados no presente trabalho, afirmaram não haver nenhum problema grave neste sentido. Também seria interessante um estudo comparativo entre as percepções dos proprietários e dos sucessores.

Outra sugestão é que poderiam ser pesquisadas empresas familiares que não obtiveram sucesso no seu processo sucessório, tendo como consequência o fechamento da mesma, para avaliação do motivo deste fracasso, bem como as empresas que conviveram com uma repentina sucessão, em razão do falecimento do fundador da organização que ainda estava no comando da mesma.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, A. C. R.; et al. **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- BARNES, L. B./HERSON, Simon A. **Transferring Power in The Family Business**. Harvard Business Review, 1976.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Ed. SENAC, 1996.
- BERNHOEFT, R.; MENEZES, P.; MARTINS, I. **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectiva**. São Paulo: Editora Negócio LTDA, 1999.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M.: **Governança na empresa familiar: poder, gestão e sucessão**. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- BONA, G. O. de. Sucessão Familiar do ponto de vista do Sucessor: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte. **Trabalho de conclusão de curso**. Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.
- CDL. Câmara de Dirigentes Lojistas: **Institucional**. Site Oficial. {Internet}, 2017. Disponível em: <http://www.cndl.org.br/historico/>. Acesso em: março de 2017.
- COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional**. ENCONTRO DA ANPAD, 27. 2003, Atibaia. Anais. Atibaia, SP, 2003.
- DEJOURS, C. (1997). **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV
- FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, Família e Empresa**. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar: O caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 1998.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Casamentos e divórcios**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso: março de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Censo 2012**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso: março 2017.

KANITZ E KANITZ, S.C. **A relação pai e filho nas empresas familiares**. Revista de Administração, São Paulo, Fundação Instituto de Administração, v. 13, n.1, jan/mar 1978.

LEONE, N. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME**. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 1991.

LEONE, N. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 07.07.2009.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. **Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987

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

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOURO, G. L. **Mulheres na sala de aula**. In: DEL PRIORI, M. (Org.) História das Mulheres no Brasil. 8ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

MCCAHERY, J.; VERMEULEN, E. **Corporate governance and innovation: Venture Capital, Joint Ventures and Family Business**. ECGI, working paper, march, 2006.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. **As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos**: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2003. ANAPAD. 2003.

MASCARENHAS, M. de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIOTTI, Humberto (1999). **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas

MARTINS, I.G.S., MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**: Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MEDEIROS, F. de A. **Guia para elaboração de monografias**. Manaus: Fucapi, 2010.

MELLO, D.N. **A sucessão na empresa familiar**. *Revista da economia & empresa*, São Paulo: Universidade Mackenzie, v.2, n.2, p 68, 1995.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

NETZ, C. **O Patinho feio pode ser um belo cisne**. *Exame*, São Paulo: Abril, v. 24, n.6, p.5 2-58, mar 1992.

NISHITSUJI, D. A. **O Processo da Sucessão em Organizações Familiares na Microrregião de Cornélio Procópio**. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PWC, **Empresa familiar**: O desafio da governança. {Internet}, 2014. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2016.

QUEIROZ, V. de S. **The good, the bad and the ugly**: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. *Cadernos EBAPE-FGV*, v.6, n.1, p.1-17, mar 2008

RICCA, D. *Sucessão na empresa familiar*: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. **Análise das Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

SORIMA NETO, J. **Mais uma que vai embora**. *Veja*. São Paulo, Abril, ano 30, n. 18, 07/05/97.

VIDIGAL, A. **As origens da empresa familiar no Brasil**. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

APÊNDICE A–INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1. Perfil do Entrevistado

1.1 Sexo

- a. Masculino ()
- b. Feminino ()

1.2 Faixa Etária _____

1.3 Estado civil

- a. Solteiro (a) ()
- b. Casado (a) ()
- c. Outros () _____

1.4 Grau de instrução?

- () Ens. Fundamental Incompleto
- () Ens. Fundamental Completo
- () Ens. Médio Incompleto
- () Ens. Médio Completo
- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Pós graduação (especialização)
- () Mestrado ou doutorado

1.5 Qual a área de Formação _____

1.6 Renda mensal

- () Igual a um salário Mínimo
- () Um a dois salários Mínimos
- () Três a cinco salários Mínimos
- () Maior que cinco salários Mínimos

2. Dados da Empresa

2.1 Ramo de atuação _____

2.2 Tempo no mercado _____

2.3 Porte da empresa

- () Pequena
- () Media
- () Grande

2.4 Qual o seu cargo e funções dentro da empresa?

2.5 Quantos colaboradores a empresa possui _____

2.6 Deste colaboradores quantos são membros da família _____

2.7 Quantos proprietários _____

2.8 Quantos possíveis sucessores _____

2.9 Descreva a história da Empresa

3. Dados referentes a Sucessão Familiar

3.1 A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?

- A opção foi inteiramente minha
- A ideia de trabalhar na empresa foi me incumbida desde pequena/o.

3.2 Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?

- Quando era pequeno e ouvia falar da empresa lá em casa.
- Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego
- Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro
- A empresa nunca me despertou interesse.

3.3 Existe alguma política em caso de sucessão?

- Sim
- Não

Se Sim, qual?

3.4 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
- Outra. _____

3.5 Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?

- Habilitações literárias
- Experiência fora da empresa
- Conhecimento do negócio da empresa
- Sucesso profissional
- Outro. Qual? _____

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

Sim Não

3.7 Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?

- 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? _____

3.8 As mudanças são necessárias para a empresa continuar competitiva?

Sim Não

3.9 Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

3.10 Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

3.11 Quais as áreas de maior importância no processo de sucessão:

- Estratégia
- Económico –Financeiro
- Organização e Gestão
- Responsabilidade Social
- Pessoas
- Propriedade
- Outras? _____

3.12 Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?

- 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
- Outros. Quais? _____

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

- Sim
- Não

3.14 O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

- Sim
- Não

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

- Sim
- Não

3.16 Fale acerca do processo de sucessão na sua empresa.
