

**GEOVANI DA SILVA FRITZEN**

**ESTUDO DA SUCESSÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS  
FAMILIARES: UM LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO ENTRE OS  
ANOS DE 2000 A 2010**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Gisele Silveira Coelho Lopes

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**GEOVANI DA SILVA FRITZEN**

**ESTUDO DA SUCESSÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:  
UM LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO ENTRE OS ANOS DE 2000 A 2010**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 08 de dezembro de 2010

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Gisele Silveira Coelho Lopes - Especialista - (UNESC) - Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista - (UNESC) - Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> Michele Domingos Schneider - Especialista - (UNESC) - Examinadora

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho àqueles que representam o meu maior orgulho de ser, meus queridos pais: Terezinha Aparecida da Silva Fritzen e Gilmar Fritzen, pelo suporte dado durante esta pequena, mas importante etapa na minha vida, e por toda dedicação e empenho a mim destinados.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ser a base de uma vida, de um presente e um futuro.

Aos meus pais, Terezinha e Gilmar, por tudo!

Aos familiares, em especial a minhas irmãs, Luciani e Cristiani, e ao cunhado, Josué Ignácio, pelas palavras e gestos de atenção durante a realização deste trabalho.

A minha namorada Jessica H. Eyng, pelo incentivo, apoio e apoio sempre constantes.

À professora Gisele, pelo empenho e atenção nos trabalhos de orientação.

Aos professores do curso, pela dedicação e ensinamentos repassados;

Aos amigos de jornada, pelos momentos compartilhados.

E às demais pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho ou que torceram por esta conquista.

“Bem aventurado o homem que acha a sabedoria. Bem aventurado o homem que adquire conhecimento. Porque é melhor a sua mercadoria que artigos de prata. E maior o seu lucro que o ouro mais valioso!”

(Provérbios de Salomão)

## RESUMO

FRITZEN, Geovani da Silva. **Estudo da sucessão administrativa em empresas familiares: um levantamento bibliométrico entre os anos de 2000 a 2010**. 2010. 72f. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo do estudo foi analisar através estudos empíricos, como ocorreu o primeiro processo sucessório de empresas familiares no Brasil, mediante uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória, com abordagem quanti-qualitativa, a partir de uma amostra envolvendo 15 estudos, relatados em 12 trabalhos. Os critérios de inclusão no estudo foram: trabalhos que relatam casos de empresas que estejam passando pelo primeiro processo de sucessão; trabalhos que relatam casos de empresas que passaram pelo processo de sucessão e ainda encontram-se em atividade, desconsiderando-se os casos de organizações que foram à falência. Desses estudos, foram extraídas variáveis para compor 05 (cinco) categorias de análise: perfil das empresas; aspectos sobre o processo de sucessão; características do sucessor; planejamento de sucessão futura e etapas do processo sucessório. Foi possível concluir que, na grande maioria dos casos o processo sucessório é deflagrado devido a um evento de ordem não esperada (adoecimento ou falecimento do fundador). Além disso, também não se observa a profissionalização das empresas após a primeira fase de sucessão, tampouco não se verifica a prática de se planejar o futuro processo sucessório. Desse modo, tais práticas, ou a falta delas, poderão levar a organização a um futuro incerto, gerando, muitas vezes o encerramento de suas atividades.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Sucessão. Planejamento Sucessório.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b> Definições de vários autores sobre empresa familiar .....	18
<b>Quadro 2:</b> As 10 empresas familiares mais antigas do mundo .....	22
<b>Quadro 3:</b> As 10 empresas do mundo em faturamento .....	24
<b>Quadro 4:</b> Forças da empresa familiar .....	26
<b>Figura 1:</b> Modelo dos três círculos .....	31
<b>Quadro 5:</b> Conceitos do processo de sucessão familiar .....	36
<b>Quadro 6:</b> Artigos sobre o processo de sucessão familiar encontrados nas revistas brasileiras Qualis/CAPES .....	47
<b>Quadro 7:</b> Teses e dissertações sobre o processo de sucessão familiar encontrados nas bases de dados das universidades brasileiras .....	47
<b>Figura 2:</b> Segmento de atuação das empresas integrantes dos estudos .....	51
<b>Figura 3:</b> Data de fundação das empresas integrantes dos estudos .....	52
<b>Figura 4:</b> Data de transição do poder sucessório nas empresas integrantes dos estudos .....	53
<b>Figura 5:</b> Tempo de permanência do fundador no comando das empresas integrantes dos estudos .....	53
<b>Figura 6:</b> Motivo de transição do poder sucessório nas empresas integrantes dos estudos .....	55
<b>Figura 7:</b> Principal sucessor nas empresas integrantes dos estudos .....	56
<b>Figura 8:</b> Participação do fundador no processo de sucessão nas empresas integrantes dos estudos .....	56
<b>Figura 9:</b> Grau de parentesco e gênero do principal sucessor/herdeiro nas empresas integrantes dos estudos .....	57
casos que fazem parte da amostra. ....	58
<b>Figura 10:</b> Situação atual do fundador nas empresas integrantes dos estudos .....	58
<b>Figura 11:</b> Escolaridade do sucessor nas empresas integrantes dos estudos .....	60
<b>Figura 12:</b> Idade do principal herdeiro/sucessor .....	60
<b>Figura 13:</b> Envolvimento anterior com a empresa antes da sucessão nas empresas integrantes dos estudos .....	61
<b>Figura 14:</b> Forma de gestão nas empresas integrantes dos estudos .....	62
<b>Figura 15:</b> Planejamento de sucessão futura .....	63

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Perfil das empresas .....	49
<b>Tabela 2:</b> Aspectos do processo de sucessão .....	54
<b>Tabela 3:</b> Características do sucessor .....	59
<b>Tabela 4:</b> Planejamento de sucessão futura .....	62
<b>Tabela 5:</b> Etapas do processo sucessório .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 ASPECTOS DAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1 CONCEITUAÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 Visão histórica sobre empresas familiares</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.3 Dados estatísticos de empresas familiares</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.4 Características das empresas familiares</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.5 Vantagens</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.6 Desvantagens</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 FORMA DE ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4.1 Problemas relativos à sucessão nas empresas familiares</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4.2 Recomendações para o processo de sucessão em empresas familiares</b>	<b>38</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1 TIPOS DE PESQUISA</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.1 Pesquisa bibliográfica</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.2 Pesquisa documental</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1.3 Pesquisa exploratória</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>46</b>
<b>3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>48</b>
<b>4 A EXPERIÊNCIA DE PESQUISA</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA</b> .....	<b>65</b>

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos constataam que cerca de 80% das empresas existentes no mundo são familiares, ou seja, aquelas que possuem, pelo menos, uma segunda geração no comando. Assim, as empresas familiares se constituem de uma parcela expressiva na economia mundial e brasileira. Tais organizações, mesmo que se apresentem das mais variadas formas, tem como característica principal o fato de terem sua história e origem vinculada a uma família, cujo um empreendedor deu início a um negócio e irão passar, ou já passarão por um processo de sucessão (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

A sucessão refere-se a mudança no comando da organização e inevitavelmente, um dia irá ocorrer. Geralmente, a fim de que possa perpetuar o nome da família e da organização, o comando da organização é transmitido a um herdeiro, quando ocorre o processo de sucessão, com a expectativa de sua continuidade (MÜLLER; CARLIN, 2002).

Porém, a maioria das organizações familiares consideram a sucessão apenas como um evento e não como um processo que deve ser planejado, sendo esse o principal erro ao qual incorrem esse tipo de organização (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Devido a isso, o processo de sucessão muitas vezes gera conflitos, seja por ser realizado de maneira compulsória, por motivos de doença ou falecimento repentino do fundador, seja por não ser um processo planejado (MÜLLER; CARLIN, 2002).

Na verdade, a sucessão nas empresas familiares é um dos temas mais estudados na literatura que trata da questão, pois se entende que a continuidade dessas organizações dependem desse processo (OLIVEIRA, 1999).

Diante disso, surgiu o interesse de se estudar a sucessão administrativa em empresas familiares: um levantamento bibliométrico entre os anos de 2000 a 2010.

### 1.1 PROBLEMA

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual decisões precisam ser tomadas muito rapidamente, as organizações estão se munindo de administradores eficientes, a fim de estarem conectadas às necessidades globais. Nesse sentido, as empresas familiares, vistas muitas vezes como mais vulneráveis, pelo fato de possuírem

uma administração nem sempre profissionalizada, precisam ficar atentas às necessidades de se ter uma gestão eficaz, um planejamento formal, entre outras variáveis, para que seja possível passar por essas dificuldades.

Segundo Oliveira (1999, p. 18), “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Desse modo, convém evidenciar que um problema enfrentado por grande parte dessas empresas é a chamada sucessão administrativa, ou seja, a passagem de poder para uma nova geração da família. Conforme a literatura evidencia, a maioria das organizações não conseguem realizar esse processo de forma correta, visto que estudos apontam que apenas uma pequena parcela passa para a segunda geração e outros reduzíssimos números chegam à terceira.

O processo de sucessão é um fator que gera conflitos pelo fato de que envolve toda a família, isto é, os que participam e os que não participam da organização. Porém cabe a apenas dois deles os papéis principais: sucedido e sucessor. Esses dois precisam estar inteiramente preparados para o que está por vir. Um tem de pensar no que fazer quando o chegar a hora de largar tudo, o que provavelmente fez por toda a vida, deixar o comando, responsabilidades e ocupações. O outro, por sua vez, tem de estar ciente de tudo o que vai vir a assumir, preparar-se de forma adequada, mediante aprendizados e observar as experiências vividas por outros, para que a empresa não sofra as conseqüências de um processo sucessório mal sucedido.

Diante disso, considerando-se que o processo sucessório é determinante para a continuidade das organizações, muitos estudos ocupam-se de investigar esta questão, bem como outras variáveis que a ele encontram-se subjacentes.

A partir deste contexto, surge o problema em questão a ser investigado pelo presente trabalho, que pode ser assim delimitado: Como ocorreu o primeiro processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2000 a 2010?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar através estudos empíricos, como ocorreu o primeiro processo

sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2000 a 2010.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Verificar características comuns a organizações que passaram pela primeira troca de comando;
- b) Diagnosticar o tempo médio em que os fundadores permanecem no comando das empresas familiares;
- c) Levantar o principal motivo que leva as empresas familiares a realizarem o processo de sucessão;
- d) Relatar as principais características do sucessor/herdeiro que assumiu o comando;
- e) Discutir sobre a intenção de profissionalização da gestão por parte do herdeiro;
- f) Verificar se há planejamentos formais acerca de um processo sucessório futuro (terceira geração).
- g) Conhecer como ocorreu o processo de sucessão das empresas familiares pesquisadas.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

As empresas familiares surgiram no Brasil por volta do século XIV, junto com as campanhas hereditárias, essas eram transferidas aos herdeiros, os quais administravam as terras deixadas (OLIVEIRA, 1999).

Atualmente, cerca de 80% das empresas de todo o mundo são ditas familiares. No Brasil o percentual é praticamente o mesmo, em que correspondem cerca de 60% da receita e 65% do total de empregos do país. Embora muito importantes e por vezes poderosas, essas organizações sofrem do mal da passagem de geração. Por conseguinte, essas empresas acabam por se extinguir por diversos fatores, tais como: concentração de poder em uma única pessoa falta de um planejamento eficaz, brigas na sucessão.

Talvez o maior mal dessas organizações seja a não profissionalização dos

negócios e a falta de planejamento sucessório. Normalmente, são geridas pelo patriarca que fora o criador e assume também a função de gestor da mesma, ficando ele com um acúmulo de papéis e sem um preparo adequado.

A profissionalização dessas organizações torna-se imprescindível para o sucesso da mesma, uma vez que com a chegada de herdeiros, com o avanço da globalização e o aumento dos negócios, a empresa tende a se inchar. Para tanto, fica interessante um trabalho de reestruturação administrativa, feito preferencialmente por alguém que veja a empresa de fora, para que seja feita de maneira mais imparcial possível.

Desse modo, tendo em vista os números que apresentam um total despreparo da maioria das organizações quando se trata de sucessão administrativa, cujo 1/3 delas chega à segunda geração, torna-se imprescindível um estudo mais aprofundado sobre o tema, não apenas para o pesquisador, mas sim para o meio acadêmico e às próprias organizações que vierem ou já estejam passando por esse processo.

Sendo assim, é interesse do pesquisador, mediante este estudo bibliográfico, elaborar fundamentos que possam servir como base de dados para as empresas que necessitem fundamentação para facilitar o processo sucessório.

Certamente este trabalho vem em um momento totalmente favorável e oportuno, tendo em vista que o pesquisador trabalha numa empresa que precisa realizar a sucessão familiar e que desconhece a maneira mais adequada de desenvolver o processo de sucessão sem comprometer o desempenho da empresa no mercado.

Portanto, este estudo se apresenta viável pois o pesquisador tem a disponibilidade de tempo e acesso às informações para realizar este estudo.

## **1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO**

Este trabalho foi estruturado da forma a seguir descrita:

Neste primeiro capítulo, faz-se as considerações introdutórias, onde se apresenta o problema, os objetivos, a justificativa e forma de estrutura do trabalho.

No capítulo dois, fundamenta-se teoricamente o estudo, no qual são apresentados temas sobre empresas familiares, com dados referentes às mesmas, tais como conceito, origem histórica, desvantagens e processo sucessório nessas organizações.

No capítulo três, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo.

No capítulo 4, são apresentados os resultados que foram obtidos na experiência de pesquisa.

No capítulo 5, é apresentada a conclusão do estudo.

O trabalho é finalizado com as referências utilizadas para fundamentar o mesmo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A atual conjuntura mundial faz com que as organizações necessitem de mudanças em uma velocidade cada vez mais rápida. Gestores que não estiverem atentos às novas tendências exigidas, deixarão suas empresas cada vez mais fadadas ao insucesso. Para tanto, torna-se imprescindível conhecer as novidades expostas pelo mundo empresarial e tentar trazê-las, de forma útil e cautelosa, para dentro das respectivas empresas. Esse fato deve ser levado ainda mais em conta quando se trata das empresas-familiares, as quais notoriamente levam muito mais tempo para se enquadrar às novidades do que as demais.

É importante salientar que toda mudança estrutural em uma organização, deverá acontecer de maneira mais cautelosa e estudada possível, para que não venha acarretar em mais danos à mesma.

A seguir, serão abordados aspectos pertinentes a esses tipos de empresas, embasados nos autores desse meio.

### **2.1 ASPECTOS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Nos tópicos da sequência, busca-se apresentar a conceituação, dados históricos e estatísticos, bem as características, vantagens e desvantagens relativas a empresas familiares no Brasil e no mundo.

#### **2.1.1 Conceituação**

É muito difícil definir exatamente o que é empresa familiar, pesquisadores e autores divergem muito nesse assunto. Lansberg (1999), por exemplo, qualifica como sendo um dilema a sua definição. Muitos desses autores partem para o lado da propriedade do negócio, enquanto outros dizem que se precisa ter membros da família na administração do mesmo, outros ainda consideram a fundação da entidade por parte de uma família.

Também para Silva et al (1999), não há uma posição consensual acerca da correta conceituação de empresas familiares pelos estudiosos que investigam a questão.

Devido a isso, são várias as conceituações encontradas com o objetivo de se definir tais organizações. Por alguns autores, as empresas familiares são conceituada de forma muito abrangente, enquanto outros as consideram de forma mais específica. Contudo, nessas mais variadas definições de empreendimento familiar, há a predominância da relação entre gestão e propriedade, ou seja, o fato de que um ou mais membros de uma família encontram-se exercendo grande parte do controle administrativo, pois são integrantes de uma família, detendo a maior parte do capital. Assim, o processo de gestão é exercido considerando a propriedade, observando-se que há uma relação perfeita entre ambas. Além disso, o estilo com o qual a empresa é gerida também é levado em conta (SILVA et al, 1999).

Conceituando o termo, Bernhoeft (1987, p. 28), afirma: “Uma empresa familiar é aquela que tem origem e história, vinculadas a uma família”; ou ainda, “aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Para Leach (1998, p. 25), “empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar”.

Na visão de Costa e Luz (2004), a empresa familiar tradicional pode ser entendida como sendo aquela na qual um ou mais membros de uma mesma família exerce(m) um expressivo ou total controle das funções de gestão ou administrativas por deterem uma considerável parcela do capital. Além disso, nessas organizações, há um estreito vínculo entre propriedade e o controle, sendo esse exercido justamente devido à propriedade do capital.

Outra definição para empresa familiar é apresentada por Albi (1994, p. 12):

Considera-se empresas familiares como uma unidade econômica de produção, por um conjunto de fatores produtivos, que tem por função a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

De forma a se ter visão mais ampla das diversas definições sobre o termo empresa familiar, o Quadro 1 apresenta alguns autores que conceituam o tema.

Autor	Definição
Oliveira (1999, p. 18.)	"A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias"
Bernhoeft (1987)	Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador. Atuação dos membros da família na administração da empresa. Presença de confiança mútua entre os membros.
Passos (2006, p.50)	"Empresa familiar caracteriza-se pelo controle societário, exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo."
Donnelley (1976, p.161.)	"Uma companhia é caracterizada como familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família."
Lodi (1987)	Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Sucessão da diretoria ligada ao fator hereditário. Transferência da empresa aos herdeiros-processos sucessórios.
Adachi (2006, p. 22)	"Qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão."
Leone (2005, p. 9)	"Caracteriza empresa familiar a observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário."
Leach (1998, p. 25)	"Empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar."

**Quadro 1:** Definições de vários autores sobre empresa familiar

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Verificando-se os conceitos apresentados no Quadro 1, é possível perceber certa coerência em se falar do desejo em se prosperar a organização e de principalmente passá-la a um sucessor, o que talvez seja realmente o que venha a qualificar uma organização como sendo de ordem familiar, devido ao fato de passar a ser gerida por um herdeiro ou sucessor.

O entendimento de Lodi (1994) esclarece essa questão, quando afirma que, uma organização que está ainda sendo administrada pelo seu fundador, não pode ser considerada como uma empresa familiar. Isso porque, ela ainda não foi repassada ou herdada por seus sucessores, que seriam a segunda geração, devido ao falecimento, incapacidade ou iniciativa própria de quem a criou. Disso pode-se considerar que a empresa de um fundador sem os seus respectivos herdeiros não pode ser considerada como uma empresa familiar. O mencionado autor também afirma que a empresa familiar é aquela que nasce com a segunda geração de gestores ou dirigentes.

Com isso, fica esclarecido que o surgimento de uma empresa familiar está

ligado ao critério de segunda geração de herdeiros nos postos administrativos da mesma.

Também na visão de Gracioso (1998 apud LEONE, 2005), somente a propriedade não é característica suficiente para a determinação de uma empresa como sendo familiar, pois deve haver, conforme o autor, uma estrutura gerencial realizada por pessoas que sejam da mesma família e que já estejam na segunda geração dessa família. Em outras palavras, existem organizações empresariais de indivíduos que são proprietários, mas esses não administram as mesmas e tampouco integram a empresa como um membro, delegando a terceiros a sua administração. Em outra circunstância, existem casos de empresas que são compostas em sociedade por cotas de participação, nas quais as pessoas ou famílias que detêm maior participação nos resultados e lucros não integram a gestão prática dentro dos quadros funcionais ou administrativos.

Diante disso, Leone (2005) sugere que o que caracteriza uma empresa familiar é o modelo de administração e não o capital ou a propriedade, ou seja, a empresa é enquadrada como sendo familiar quando as relações familiares permeiam o funcionamento diário da mesma, não se atribuindo, dessa forma, as tarefas administrativas a terceiros.

O conceito formulado por Amendolara (1995, p. 17) enfatiza o fator hereditário: “Uma empresa familiar é aquela que tem origem e sua história vinculadas a uma família; ou seja, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Com base nisso, Lansberg (1999) criou uma mescla entre todos os conceitos obtidos, chegando à conclusão que uma empresa familiar é qualquer organização que um dia foi fundada por uma família tendo ainda seu controle acionário pertencente à mesma, que esteja, há pelo menos, na segunda geração do fundador, ou seja, a sucessão do controle dessa empresa se dê para algum membro da mesma família.

Esses vários conceitos, no entanto, podem também ser dados a empresas não familiares, as consideradas como profissionais, mostrando então que o aspecto familiar está muito mais ligado ao estilo de administração da empresa do que somente o capital pertencer a uma ou mais famílias. Para tanto, existe um ponto em que as empresas familiares certamente se assemelham totalmente: sua fundação, ou seja, todas elas partiram de um ideal que deu certo, uma idéia de seu fundador que lutou provavelmente sozinho para fazer acontecer (BERNHOEFT, 1987).

### 2.1.2 Visão histórica sobre empresas familiares

Em termos históricos, as empresas familiares consideravelmente muito antigas. De acordo com Socorro (2004), na história podem ser encontrados diversos exemplos que levam a entender uma organização familiar em torno de um objetivo, tais como as dinastias dos faraós, os impérios chinês e romanos, a realeza francesa, espanhola, portuguesa e inglesa, as monarquias incas, aztecas, mayas, além de diversos tantas outras organizações familiares que tiveram influências importantes tanto no comércio como no sistema de sociedade em que se inseriram.

Para Floriani e Rodrigues (1999), as bases que formam os conceitos, a estrutura e as funcionalidades desse tipo de empresa podem ser reportados à época em que ainda era empregada a prática do escambo nas relações comerciais, quando então as pessoas trocavam produtos ou serviços entre si, sem haver o emprego de moeda, que ainda era inexistente.

Nesta época, os sobrenomes familiares eram identificadores da atividade do indivíduo. Assim: o pescador possuía o sobrenome de “Fisher”; o caçador, de “Hunter”; o madeireiro, de “Woods”; o carpinteiro, de “Carpenter”; o ferreiro, de “Ferrari”; e assim por diante. A maioria desses nomes (em inglês, italiano, alemão etc.) acabaram por permanecer como nomes de família, através de gerações e gerações. Perpetuaram-se, assim, os nomes, embora nem sempre tenham também se perpetuado as profissões na família (FLORIANI; RODRIGUES, 1999, p. 39).

Floriani (2008), discorrendo sobre a origem das empresas familiares, relata o exemplo de Marco Polo, viajante de Veneza (Itália), que viveu entre os anos de 1254 a 1324, que, juntamente com seu irmão e tio, eram considerados mercadores bem-sucedidos, principalmente na China e outras regiões da Ásia, onde estiveram entre 1261 a 1269. Marco Polo, desde cedo interessou-se pelos negócios de seu pai e tio, acompanhando-os desde tenra idade em viagens para aprender lides do “comércio internacional”. Com isso, Marco Polo pode ser identificado, em termos históricos, como um exemplo de sucessor do espírito empreendedor do seu genitor, embora tenha ficado na história como um grande escritor, um observador sagaz da natureza e da geografia, bem como um inteligente articulador de negócio.

Conforme se verifica, a empresa familiar não é algo novo no mundo, nem mesmo no Brasil, onde tiveram origem por volta de 1534, com as Capitânicas Hereditárias, instituídas na época pelo então rei de Portugal Dom João III. Essas capitânicas tratavam

de ocupar e defender territórios locais, os quais eram repassados por herança, ao primogênito do senhor feudal, e assim sucessivamente (MARTINS, et al 1999).

Oliveira (1999) afirma que, posteriormente aconteceu um novo momento das empresas familiares, ou seja, quando ocorrem os movimentos migratórios ocasionados pelos herdeiros dos senhores feudais, que partiram rumo ao interior do território para implantarem os engenhos de açúcar, constituindo assim as primeiras agroindústrias do Brasil.

Mais tarde, afirmam Martins et al (1999), aconteceu ainda um ciclo muito parecido com o ocorrido com o açúcar. Porém, desta vez, com as plantações de café. Diferentemente do passado, as famílias repartiam as fortunas de forma igualitária com seus filhos, o que afirmam os autores ter causado uma queda nas empresas familiares da época.

Adachi (2006) destaca que imigrantes de origens portuguesa, espanhola, italiana, alemã japonesa entre outras, foram responsáveis pelo desenvolvimento da maioria das empresas familiares presentes no Brasil até os dias de hoje e as características trazidas de seus países de origem muito influenciaram na criação das empresas, bem como: novos conhecimentos de técnicas de trabalho, novos hábitos de oferta e consumo e principalmente um grande espírito empreendedor.

Com o decorrer dos tempos, atualmente, muitas outras empresas de destaque tiveram origem em um empreendimento familiar. Essas organizações estão marcadas não apenas pelo seu enorme faturamento, mas também pelo seu tempo de existência e o número de gerações pelas quais já passaram.

O Quadro 2 mostra algumas das empresas familiares mais antigas do mundo:

	Nome	País	Ramo	Ano de fundação	Geração atual
1	Kongo Gumi	Japão	Construção	578	40ª geração
2	Hoshi	Japão	Hospedagem	718	46ª geração
3	Château de Goulaine	França	Vinhedo, Museu e Coleção de Borboletas	1000	Não revelado
4	Barone Ricasoli	Itália	Vinhos e azeite de oliva	1141	Não revelado
5	Barovier & Toso	Itália	Vidros	1295	20ª geração
6	Hotel Pilgrim Haus	Alemanha	Hotelaria	1304	Não revelado
7	Richard de Bas	França	Papel	1326	Não revelado
8	Torrini Firenze	Itália	Ourivesaria	1369	Não revelado
9	Antinori	Itália	Vinícola	1385	26ª geração
10	Camuffo	Itália	Construção naval	1438	18ª geração

**Quadro 2:** As 10 empresas familiares mais antigas do mundo

**Fonte:** The World's Oldest Family Companies (apud KRISTIE, 1999)

Certamente, essas empresas já passaram por muitas dificuldades, porém conseguiram sustentar-se e mantiveram-se vivas e operantes, algumas delas, inclusive há mais de 40 gerações passadas.

Kristie (1999) enumerou 100 empresas nessa mesma lista, sendo que a mais jovem das empresas tem “apenas” 250 anos de existência. O próprio autor afirma que passar por todas essas gerações não é uma tarefa das mais fáceis, e ainda completa ao destacar frustradamente: “Não parece haver nenhuma fórmula universal para a sobrevivência” (KRISTIE, 1999, p.62).

Pode-se ainda acrescentar que essas empresas estão em grande maioria nas mãos de descendentes imigrantes e com considerável poder frente às economias locais e externas (ADACHI, 2006).

### 2.1.3 Dados estatísticos de empresas familiares

No que se refere às estatísticas, Moreira Júnior e Bertoli Neto (2007) dizem que a empresa familiar responde por 1/3 das 500 grandes empresas norte-americanas. A Itália é o país em que há maior participação de empresas familiares na economia local, com um total de 99%; em seguida, vem a Suécia, com empresas familiares participando da economia na ordem de 90%. Na sequência, registra-se a Suíça, com uma participação

de 85 a 90% de empresas familiares; a Espanha, com 80%; Inglaterra, com 75%, e Portugal, com cerca de 70% de empresas familiares em relação a empresas não familiares.

Ricca (2005) admite que diversos estudos apenas fazem suposições gerais acerca do total de participação de organizações familiares. Estatísticas mais conservadoras colocam esse tipo de empresa em uma proporção que oscila de 65 e 80% do total. Segundo o autor, muitas delas referem-se a propriedades de pequeno que não irão crescer ou serem repassadas de uma geração para outra. Porém, grande parte das mesmas incluem-se entre as maiores e mais bem sucedidas organizações empresariais do mundo.

No Brasil, o número de dados estatísticos referentes a empresas familiares são incertos. Conforme Adachi (2006), alguns autores apontam que as empresas familiares giram em torno dos 90% do total de participação na economia; outros chegam a 60% do total desse tipo de participação no que se refere a empresas privadas.

Para Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007) afirmam que esse número pode chegar a 95%, ao se considerar somente empresas de micro e pequeno porte. Ainda segundo os autores, as empresas familiares no Brasil têm predominância nas áreas de prestação de serviços, comércio e agronegócios (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Ainda no que se refere às estatísticas, Oliveira (1999) afirma que as empresas familiares são responsáveis por cerca de 60% da receita do país e aproximadamente 65% do total de postos de trabalho ou empregos.

Além de possuir números expressivos em se falando de quantidade, as empresas familiares também são lembradas quando se fala em megamarcas mundiais.

O Quadro 3 mostra as maiores empresas familiares do mundo, com relação ao seu faturamento.

	<b>Nome</b>	<b>Família</b>	<b>País</b>	<b>Ramo</b>	<b>Faturamento (bilhões de dólares)</b>
1	Wal-Mart Stores	Walton	EUA	Varejo	US\$ 378,79
2	Toyota Motor Corp	Toyoda	Japão	Automotivo	US\$ 262,39
3	Ford Motor Co.	Ford	EUA	Automotivo	US\$ 172,45
4	Indústrias Koch	Koch	EUA	Petróleo, gás...	US\$ 110,00
5	Samsung Group	Lee	Coreia do Sul	Conglomerado	US\$ 105,21
6	ArcelorMittal	Mittal	Luxemburgo	Aço	US\$ 105,20
7	Banco Santander	Botín	Espanha	Bancário	US\$ 89,29
8	Peugeot Citroën SA	Peugeot	França	Automotivo	US\$ 89.222,00
9	Cargill Inc.	MacMillan e Cargill	EUA	Commodities comerciantes	US\$ 88,27
10	SK Group	Chey	Coreia do Sul	Energia e telecomunicações	US\$ 88,00

**Quadro 3:** As 10 empresas do mundo em faturamento

**Fonte:** The World's Oldest Family Companies (apud KRISTIE, 1999)

Pode-se frisar que por falta de espaço não foi possível evidenciar toda a lista de todas as empresas familiares no mundo, porém torna-se necessário levar em consideração que há nesta lista algumas empresas brasileiras, tais como: a Companhia Brasileira de Distribuição, conhecida também como o Grupo Pão de Açúcar; a Metalúrgica Gerdau; o Grupo Globo e o Grupo Votorantim. Esse último merece grande destaque, já que no ano de 2005 ganhou o prêmio de melhor empresa familiar do mundo, entregue pela instituição Suíça: “*International Institute for Management Development* – IMD, prêmio esse dado pelo fato de apresentar os melhores índices de sucesso em atender, concomitantemente, os interesses familiares, societários e corporativos (ADACHI, 2006).

#### 2.1.4 Características das empresas familiares

Toda organização possui características próprias, muitas delas vantajosas outras tantas nem tão benéficas. Isso ocorre com uma incidência ainda maior em empresas familiares, em que há grandes dificuldades na rotina das mesmas, pela confusão que, geralmente, se faz em torno do universo família/empresa. Muitas vezes não é possível sequer distinguir em uma organização seus pontos fortes dos pontos fracos, por serem eles muito parecidos. Muitas vezes, as próprias vantagens podem se tornar

desvantagens, e vice versa, dependendo das decisões que forem tomadas (ADACHI, 2006).

Albi (1994) aponta alguns fatores que podem ser considerados como sendo atinentes às organizações familiares. Segundo a visão do autor, a ampla maioria da parte ou até mesmo a totalidade da propriedade é integrada por um grupo de sócios que são vinculados por laços familiares e os interesses da família são capazes de influenciar de maneira decisiva e contundente as tomadas de decisões gerenciais, bem como a maneira pela qual a empresa é conduzida.

Bernhoret (1987) apresenta as seguintes particularidades relativas a empresas familiares: o controle acionário pertence a uma determinada família ou aos seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão do controle administrativo; os parentes geralmente são encontrados em posições hierárquicas estratégicas, tais como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças, visões e os valores do empreendimento identificam-se com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; - existe ausência de liberdade total ou parcial de negociarem suas participações ou quotas acionárias acumuladas ou herdadas na empresa.

Para apontar as características das empresas familiares, Boscolodi (1987, p. 75) recorre à interdependência entre a família e a empresa, que pode ser verificada em diversos aspectos:

1. A relação familiar é um fator determinante da sucessão da presidência.
2. Filhos ou parentes do presidente atual ou do anterior estão no Conselho de Direção.
3. Importantes valores institucionais da firma estão identificados com a família, seja através de publicações, seja através de tradições informais da empresa.
4. As ações de um membro da família refletem na reputação da empresa.
5. Os parentes se sentem obrigados a manter ações da empresa por razões não financeiras, especialmente quando há perdas.
6. A posição de um membro da família dentro da empresa influi sobre seu *status* dentro da família.
7. Um membro da família deve definir seu relacionamento com a empresa para determinar sua carreira.

Conforme se verifica, muitas características são encontradas nas empresas familiares. Para melhor esclarecer essas particularidades, Adachi (2006) reuniu algumas dessas características, onde também verifica os seus respectivos pontos fortes e fracos, denominando de “forças da empresa familiar”, observadas no Quadro 4.

Característica	Pontos fracos	Pontos fortes
Centralização das idéias	Equipes de trabalhos dependentes de decisões tomadas pelo chefe.	Agilidade na tomada de decisões, principalmente em momentos de crise, já que o dono não precisa consultar ninguém para decidir.
Grande aparição perante à comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com praticas da empresa, não aprovadas pela sociedade.	Respeito, reconhecimento e influencia perante a comunidade especialmente quando a organização adota o nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos e necessidade de gerar mais riqueza.	Capital disponível na familiar e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transmitidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um numero maior de pessoas e dificuldades em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais pessoais e econômicos.
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de "vestir a camisa".
Relacionamentos com fornecedores e clientes	Influencia de amizades e preferência pessoal.	Maior credibilidade, confiança e sensação de confiabilidade.
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência a modernização.	Tradições e compartilhamento dos mesmo valores.

**Quadro 4:** Forças da empresa familiar

**Fonte:** Adachi (2006 p. 43-44)

Ao se analisar o Quadro 4, confirma-se o motivo de tamanha dificuldade na classificação de uma característica específica para as empresas familiares, isto porque dependendo da particularidade, a empresa apresentará um comportamento distinto.

Para Vidigal (1996), as empresas familiares, nas quais, geralmente, os valores da família encontram-se compartilhados com os valores do negócio, apresentam determinadas características que são comuns às mesmas. A partir disso, o autor procedeu alguns estudos com o objetivo de levantar as especificidades relativas à cultura dessas organizações. O mencionado autor concluiu que alguns foram surgindo características que

outras pesquisas sobre o mesmo tema já haviam verificado. Entre as características verificadas, destacam-se:

- 1- Nas empresas familiares, existe uma supervalorização das relações de afeto sobre os vínculos organizacionais, com isso, é bastante notada uma valorização da confiança entre os membros
- 2 – O tempo de existência é grandemente valorizado, sendo, inclusive, considerado o atributo de maior peso, superando a exigência por qualidade, competência e eficácia.
- 3 - Há mais exigências por dedicação, por alta fidelidade e por postura de austeridade em relação à empresa;
- 4 – Muitas vezes, os aspectos emocionais prevalecem em relação aos aspectos racionais na tomada de decisões.
- 5 – Há mais paternalismo e autoritarismo nos relacionamentos entre chefes e subordinados;
- 6- Existe a preferência por contatos pessoais e comunicação verbal;
- 7- É verificada a centralização do poder decisório, concentrado nas mãos do “chefe” até a última instância na tomada de decisões;
- 9 – No Brasil, o processo decisório é mais espontâneo, impulsivo e improvisado.
- 10- Para a ocupação dos cargos, premiações e promoções são observadas, muitas vezes, os aspectos relativos à lealdade, grau de confiança, tempo de permanência na empresa dos colaboradores, sem se considerar a qualidade do serviço prestado e a produtividade.

Albi (1994) também é um dos autores que investigaram as características que demarcam as empresas familiares. Para o autor:

Em uma empresa familiar os proprietários do capital e os acionistas são as mesmas pessoas. A função do proprietário consiste em estabelecer os objetivos básicos que a empresa tem que alcançar, assumindo o risco pelo patrimônio da empresa, ao mesmo tempo em que o diretor terá que projetar as linhas de atuação a curto prazo e o planejamento estratégico a médio e longo prazo, assim como a consecução dos objetivos prefixados (ALBI, 1994, p. 18).

Na visão de Martins (1999), o fator que mais caracteriza uma empresa familiar é a forma pela qual o processo de sucessão é tratado..

Conforme pode ser observado, as organizações familiares possuem diversas

características que as diferenciam das organizações não familiares, possuindo, desse modo, determinadas vantagens e desvantagens, conforme apontado a seguir.

### **2.1.5 Vantagens**

Alguns fatores podem ser preditivos de vantagens competitivas para as organizações de origem familiar, tais como flexibilidade de tempo e de trabalho, que conforme Gomes, Gonçalves e Ferreira (2004), são capazes, de forma muito fácil, a obter adaptação a quaisquer mudanças. Como pro exemplo, quando a organização necessita fazer uma mudança com o objetivo de melhor tirar proveito de uma determinada tendência do mercado, quando então a tomada de decisão dificilmente irá envolver longas discussões em uma hierarquia rígida. Além disso, igualmente será rápida a sua implementação.

Para Lodi (1994) algumas vantagens que podem ser observadas em organizações familiares, são: existe uma maior lealdade por parte dos funcionários; solidifica o nome de uma família; a comunicação entre os diversos membros familiares que a compõem é mais facilitada; as decisões são tomadas de forma mais rápidas; mantém os valores e a cultura que foi firmada pelo fundador para os seus sucessores.

Porém, essas vantagens não são observadas em todas as organizações familiares. Sobre isso, Lakatos (1997, p. 201) considera: “[...] quanto menores e mais apegadas à família, deixam escapar oportunidades em nome de uma ‘ligação de sangue’ ou de ‘parentesco de afinidade’ mal interpretados”.

Neste sentido, como possuem vantagens, as empresas familiares também estão propensas a algumas desvantagens, conforme se vê a seguir:

### **2.1.6 Desvantagens**

Diversos problemas que são encontrados em empresas familiares são decorrentes de conflitos oriundos entre os valores familiares e os valores empresariais. Com base nisso, Gomes, Gonçalves e Ferreira (2004) apontam problemas de sucessão, questões emocionais, liderança, rigidez e legitimidade, como os fatores que demarcam as desvantagens da organização de administração familiar.

Para Boscolodi (1998, p. 52), as desvantagens da empresa familiar são:

- 1 - Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
- 2 - Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares, o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
- 3 - Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
- 4 - Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- 5 - Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Um dos outros problemas mais freqüentemente encontrados e mais causadores do insucesso das empresas familiares vem a ser o fato da não profissionalização e informalidade do negócio, isso faz com que a organização fique drasticamente fragilizada (OLIVEIRA, 2006).

Na decorrência disso, poderá vir a acontecer algumas dificuldades no controle da organização. Adachi (2006) ainda afirma que na prática de uma administração não profissionalizada, os problemas existentes ficam camuflados, dificultando assim seu descobrimento e abrindo espaço para o surgimento de novas irregularidades internas.

Certamente, esses dados não devem ser considerados como uma mazela de todas as empresas familiares, ou que elas estejam fadadas ao fracasso, por não serem profissionalizadas, visto que muitas delas já passaram por todas as adversidades possíveis, e estão presentes no mercado há vários anos (ADACHI, 2006).

Desse modo, Bernhoeft (1987) ainda vai mais adiante e afirma que para profissionalizar uma empresa, não é necessário retirar a família do controle do negócio e entregá-lo a um grupo de administradores extremamente competentes, mas sim realizar um processo de profissionalização de dentro para fora, envolvendo todas as partes comprometidas no processo.

Portanto, as empresas familiares têm várias vantagens atuando a seu favor, entretanto, ao mesmo tempo, têm de enfrentar uma série de graves problemas e inconvenientes, que demarcam suas desvantagens.

## 2.2 FORMA DE ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Por estrutura organizacional, conforme Oliveira (1999), pode-se entender como o conjunto sistemático e ordenado de autoridades e responsabilidade da alta direção de uma empresa, visando desenvolver e consolidar o processo decisório na organização. Na empresa familiar, aponta o mencionado autor, o processo de organização tem importância vital, pois é dessa forma que se vai operacionalizar as sistemáticas de planejamento e controle, ou seja, somente com uma estrutura bem organizada, é que a empresa familiar pode pôr em prática o que planejou e, conseqüentemente, controlar os efeitos das ações implementadas.

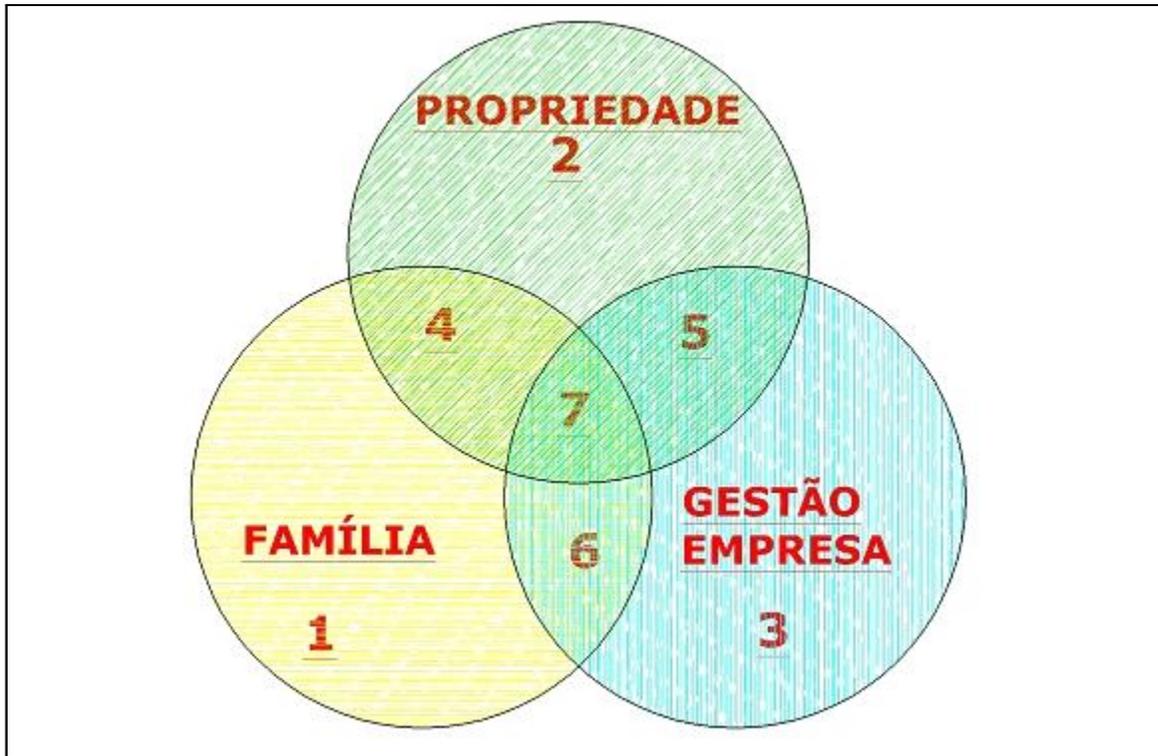
Segundo Oliveira (1999, 131):

A estruturação organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos), geralmente membros da família, visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento que foi anteriormente elaborado e implementado.

Dentro desse contexto, os membros da empresa familiar podem ser enquadrados de diversas formas dentro organização. Esta diversidade de funções, explica Oliveira (1999), ocorre devido ao fato de que em algumas empresas há a presença do proprietário, porém o mesmo não se envolve nas operações administrativas. De outro modo, há situações em que o administrador da empresa faz parte da família, mas não é o proprietário, enquanto que em outros casos, há gestor quem não é dono nem acionista.

Sobre o tema, Garcia (2001) destaca que em grande parte das organizações que podem ser enquadradas como familiares, o proprietário vem a assumir a função de responsável pela gerência, desenvolve as atividades de contabilidade e também atua com a gestão do caixa. Aos membros da família, geralmente, são delegadas funções que exigem certo grau de confiança.

O modelo de três círculos, formulado por Gersick et al (2006) descreve o sistema encontrado nas empresas familiares, considerando esse espécie de organização como formada por três subsistemas que a compõem de forma independente, mas que são superpostos entre si: família, propriedade e gestão, conforme é possível verificar na Figura 1.



**Figura 1:** Modelo dos três círculos

**Fonte:** Adachi (2006 p. 43-44)

O modelo dos três círculos aponta os diversos enquadramentos que os integrantes da família podem vir a ocupar no âmbito da empresa familiar, enquadrando esses membros em sete modalidades, de acordo com Gersick et al (2006),

- 1 – familiares sem qualquer participação de cunho acionário na propriedade ou na gestão da empresa;
- 2 – indivíduos que possuem participação acionária, mas que não integram a família e também não desenvolvem função na organização;
- 3 – indivíduos que trabalham na empresa, mas que não são acionistas e que não são integrantes da família;
- 4 – familiares que são proprietários, mas não participam da administração da empresa;
- 5 – pessoas que são acionistas e que também trabalham na empresa, porém não são membros da família;
- 6 – administradores da família, mas não proprietários da empresa;
- 7 – pessoas integrantes da família, que também são proprietários e administradores da organização.

Pelo exposto, conforme pode-se verificar que em uma empresa familiar, pode

existir uma complexa rede de relacionamento entre os diversos indivíduos que a compõem, membros da família ou não.

Para Silva Junior e Muniz (2006), esse modelo pode ser considerado como um instrumento de grande importância para o entendimento da dinâmica observada em empresas familiares, principalmente sob o ponto de vista da complexa rede de relações existentes entre os membros de sua administração, que é configurada mediante a existência de outros atores, tais como familiares, sócios e proprietários.

Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos, que podem convergir para os demais ou divergir deles ao longo de sua existência. Quando os interesses são convergentes, tem-se uma situação de estabilidade e cooperação; porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como um sistema maior (Silva Junior; Muniz, 2006, p. 108).

Com base nisso, afirma Oliveira (1999), que a questão relativa aos recursos humanos é mais dificilmente de ser tratada nas empresas familiares do que nos demais tipos de organizações. Isso porque, pode haver resistências quanto às ordens dadas pelo proprietário (ou herdeiro), pois muitas vezes os subordinados são seus parentes, o que também leva a esse gestor não saber interagir de forma adequada com esses seus funcionários.

Isso porque, sabe-se que as empresas familiares acabam por favorecer funcionários que tenham mais tempo de serviço, acima dos que possam vir a ter maiores qualificações que os mesmos. Isso se dá, ao ponto que determinados empregados acabam por estarem presentes na organização tanto tempo quanto o próprio fundador e muitas vezes, inclusive, trabalham muito mais do que deveriam. Essa atitude faz com que o patrão fique com uma espécie de dívida com os mesmos, gratificando-os posteriormente com maiores salários, e algumas regalias, as quais poderão ser vistas com maus olhos por outros funcionários. (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Em contrapartida disso, cabe salientar que o fato da união entre funcionário e fundador, faz com que se crie um grande laço de amizade e confiabilidade em torno dos mesmos. Esse fator faz com que esses funcionários “vistam a camisa”, se entregando de corpo e alma ao empreendimento e suas metas, não se importando muitas vezes em ter que trabalhar mais do que o devido, pois sabem que adiante serão eles compensados pelo esforço. (ADACHI, 2006).

## 2.4 PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Geralmente os processos sucessórios nas organizações são demasiadamente complexos e desgastantes, mesmo quando foram bem planejados, pois muitas dificuldades e entraves são encontrados na época em que ocorrem as mudanças na gestão administrativa das organizações. Quando a organização é familiar, a questão da sucessão torna-se muito mais delicada, pois vários são os aspectos envolvidos que não são encontrados em uma empresa que a família não esteja presente (LEMOS, 2003).

Azevedo et al (2010) afirmam que quando o momento do processo sucessório, ocorre uma série de conflitos capazes de deflagrar uma relação complexa, devido, sobretudo, pela ausência de regras e normas estipuladas que deveriam ser formalmente estabelecidas entre os integrantes da sociedade familiar.

Assim, mesmo sendo consideradas como o modelo que mais predomina no que toca a empresas constituídas, as organizações familiares são capazes de apresentar altos índices de descontinuidade, ou seja, muitas delas fecham as portas devido, principalmente, a problemas na gestão. Tais problemas ocorrem sobretudo, após o primeiro processo de sucessão. Das que chegam a esse ciclo, um número muito reduzido chegará à terceira geração familiar de seu fundador (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Gersick et al (1997) afirmam que as empresas familiares que estão em seu terceiro ciclo de vida podem ser consideradas como uma verdadeira raridade. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, apenas um percentual de 5% dessas organizações atingem essa fase de vida. Isso ocorre, conforme os mencionados autores, devido ao fato de que a empresa familiar tende a fechar as portas ou ser vendidas em função da complexa teia de relações, bem como a um elevado grau de conflitos que passam a ser gerados entre os membros da família e da organização.

Assim, para Silva Junior e Muniz (2006, p. 111),

o comprometimento da sobrevivência do empreendimento familiar pode ocorrer pela extinção da empresa, ou seja, pelo fim de suas atividades ou pela venda total, considerando que a empresa se mantém ativa no mercado, porém não mais sob o comando da família controladora do empreendimento familiar.

O processo sucessório, na verdade, pode se dá na presença ou sem a presença do fundador da organização, mas deve ser alvo constante de ações estratégicas e gerenciais. Também é um processo que deve ser considerado em uma perspectiva

dinâmica, pois irá envolver uma interrelação entre os membros que compõem a família (JESUS et al, 2009).

Em função de aspectos como esses, segundo Müller e Carlin (2002), esse tipo de empresa são temas de questionamentos contundentes no que se refere a sua capacidade gerencial. Muitas vezes, o mercado as considera de forma preconceituosa, acreditando que a sua administração baseia-se em práticas que levam em conta um certo fator de proteção de incapazes. Outro rótulo relativo a essas empresas é que os ativos financeiros são de propriedade da família, ao passo que as obrigações seriam somente das empresas. Além disso, o mercado também acredita que o processo sucessório sempre vai gerar conseqüências muitas vezes indesejáveis, tendo em vista que a organização familiar é uma empresa que se alicerça em relações de cunho pessoal, oriundas das relações pessoais, que são devidas às relações de laços sanguíneos e afetivos entre os membros que integram a sua sociedade.

Desse modo, um dos períodos mais conturbados e cruciais nas empresas familiares vem a ser o momento da passagem de comando, em que o sucessor deve assumir as funções deixadas pelo sucedido levando a empresa para frente (LEONE, 1992).

Diante disso, ainda segundo Leone (1992), a sucessão refere-se um rito da passagem do poder entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir.

A sucessão pode ser considerada como um dos processos de maior importância do ponto de vista da garantia de continuidade e sobrevivência das organizações (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

Oliveira (1999) destaca que a sucessão pode ser classificada em duas formas ou tipos, a saber: a sucessão profissional e a sucessão familiar. Entre ambos os tipos, o processo sucessório irá ser dependente de uma série de vários fatores, tais como as crenças, valores, comportamento pessoal e atitudes do fundador; a maneira que irá se levar em conta a abordagem do nível de poder e riqueza entre as interações familiares e pessoais; a existência da separação correta entre família e organização, bem como das formas de tratamento que irão ser dadas a agregados e familiares.

Vários outros autores citam a importância da realização correta desse processo. Para Gersick et al (1999, p. 201):

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta, e passa a tocha a um novo líder, mas um

processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo na vida de muitas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.

Lemos (2003) comenta que as dificuldades encontradas nos processos sucessórios são devidas ao fato de que esse é o momento de mudança na gestão da organização. Muitas vezes, esse processo tem início sem uma prévia identificação do perfil ideal para o sucessor, o que leva a uma competição entre os que pretendem assumir o alto comando, o que, por sua vez, traz rivalidades, disputas e conflitos de poder entre os membros da família.

Para Silva Junior e Muniz (2006), o relacionamento entre os membros influenciam o processo sucessório, tendo em vista que filhos e esposa do proprietários possuem assento garantido no conselho administrativo, o que leva, muitas vezes, a se confundir os valores organizacionais com os valores familiares.

Além disso, Ternes (1997 apud FLORIANI, 2008) comenta que é muito difícil precisar em que momento, que os fundadores ou o líder-fundador de uma empresa começam a tratar da sucessão no comando da empresa. Certamente isso acontece após a primeira sensação de que negócio está consolidado, adquirindo suas primeiras raízes de perenidade, ou expectativa disso.

Lemos (2003) ressalta que é muito comum que o tema “sucessão” seja considerado com muitas reservas no âmbito da empresa familiar, ou seja, dificilmente são gerados comentários sobre o assunto, mesmo que se tenha plena consciência sobre o mesmo. Também existem casos em que as organizações familiares não tenham nenhum membro da família que seja herdeiro e que tenha idade ou esteja suficientemente preparado para assumir o comando. Há, ainda, casos em que os prováveis sucessores exerçam um outro tipo de profissão e não querem gerir o negócio. Em outros casos, são verificados os potenciais sucessores, com capacidade profissional e idade satisfatória, porém não agradam os demais membros.

Por muitos motivos, então, a sucessão é normalmente uma razão de crise dentro de uma organização, mesmo antes de começar, ela já causa maus estares entre os envolvidos no processo. Adachi (2006) argumenta que vários fatores culminam no retardamento do processo sucessório. O medo da rivalidade descontrolada entre os possíveis sucessores é um dos mais freqüentes, bem como o receio dos mesmos em se mostrarem demasiados ambiciosos e despreparados para tal função. O autor continua

argumentando ainda que o fator mais comum para tal fenômeno é de fato a associação de sucessão com a morte do fundador, o que de fato não tem qualquer significância.

Assim como os citados, vários outros autores deixam suas contribuições a respeito desse tema, como mostra o Quadro 5:

Pesquisa	Conceito do processo da sucessão familiar
Adachi (2006)	O processo sucessório é uma transição familiar bem sucedida que pode significar um novo começo para a empresa
Bernhoeft (1987)	A sucessão é o processo de substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento a obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de lideranças diferenciados, formação teórica e prática renovada uma vez que os tempos são outros.
Gersick et al (1997)	A sucessão é o teste supremo para a perpetuação da empresa familiar. Reflete o sucesso e a continuidade das empresas familiares que são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.
Leone (1996)	O processo sucessório pode ser considerado como a transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que esta para vir.
Lodi (1994)	A sucessão administrativa de uma organização é de grande significância, porque é um processo de transferência de poder que leva de um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa.
Oliveira (1999)	Na empresa familiar, o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para otimização da continuidade da empresa, e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida.

**Quadro 5:** Conceitos do processo de sucessão familiar

**Fonte:** Elaborado pelo autor

De acordo com dados do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2005), estima-se que apenas o número de um terço de empresas familiares de todo o mundo são capazes de resistir à transição da primeira para segunda geração. Além disso, dessas organizações familiares, apenas 1,5% conseguem chegar à terceira geração.

Lemos (2003, p. 41) argumenta:

Assim, verifica-se que, dependendo de como seja conduzido esse processo, a sucessão pode representar tanto uma vantagem competitiva como uma desvantagem, podendo, no último caso, levar a empresa ao fracasso. De qualquer forma, o processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante esse período que as empresas correm alto risco de não sobreviverem, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros. Tais processos, sem planejamento e mal conduzidos, são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares brasileiras.

Por fim, vale acrescentar que vistos os dados alarmantes a respeito da falta de êxito desse processo torna-se imprescindível uma análise apurada de cada caso e totalmente recomendável a profissionalização sensata do mesmo, a fim de torná-lo o mais correto e imparcial possível (SEBRAE, 2005).

#### **2.4.1 Problemas relativos à sucessão nas empresas familiares**

Números apontam para um total despreparo da maioria das organizações ao chegarem ao estágio de sucessão, o que vem a ocasionar no fracasso da maioria delas (OLIVEIRA, 1999).

Para Lodi (1994), o despreparo dos sucessores é um dos principais motivos que ocasionam a dissipação do patrimônio pelos herdeiros e, conseqüentemente, a falência de empresas familiares.

Também em SEBRAE (2005) encontra-se que o fechamento do negócio após a sucessão ocorre devido à falta de preparo dos sucessores para a gestão dos negócios que herdam.

Para Lemos (2003), pesquisas dão conta de que nas empresas familiares, são estabelecidas características marcantes de informalidade e também de visão curto prazo. Esses fatores geram, muitas vezes, os planejamentos organizacionais que não privilegiam a visão de longo prazo, entre eles, o de sucessão. Contudo, o planejamento do processo sucessório deve ter início com bastante antecedência da efetiva troca de gestão.

Petry e Nascimento (2009) admitem que o principal erro que é cometido pelas empresas familiares é o de considerar a sucessão apenas como um evento que irá surgir, não um processo que deve ser planejado.

Por fim, pode-se dizer que o processo sucessório nas empresas familiares deve ser bem planejado antes da troca efetiva do comando. Contudo, as empresas familiares brasileiras, de forma geral, ainda realizam esse processo sem planejamento, e a sucessão acaba acontecendo de maneira imediatista e desordenada (OLIVEIRA, 1999).

## 2.4.2 Recomendações para o processo de sucessão em empresas familiares

Sabe-se que quando uma empresa familiar está passando pelo processo de sucessão, diversos fatores serão determinantes para sua sobrevivência e competitividade no mercado. Diante disso, Bernhoeft (1987) destaca que esse processo deve ser discutido preferencialmente na presença ainda viva do sucedido, a fim de se diminuir os problemas. Cabe a ele divulgar seus planos, suas aspirações, e obviamente, as pessoas que ele almeja serem os seus sucessores, para que mais tarde essas questões não sejam resolvidas ao mero acaso e muitas vezes sobre forma de gigantesca de confusão familiar.

Uma das recomendações para que as empresas familiares possam ter sua continuidade garantida, é a profissionalização de sua gestão. Conforme Lodi (1994), a profissionalização refere-se à ação de se retirar todos os membros da família dos postos de direção ou comando da empresa, preenchendo com profissionais aptos para geri-las.

Na visão de Lemos (2003), na literatura especializada verifica-se que uma das soluções mais exitosas para os problemas que ocorrem nos processos sucessórios das empresas familiares é a adoção de uma administração profissionalizada, pois permitirá um tempo de vida maior no que se refere à política de negócios e, conseqüentemente, tornará a trajetória da sucessão mais independente. Isso faz com que haja uma separação entre o controle administrativo e os laços familiares, fazendo com que ocorra isenção de julgamentos nos casos de conflitos de interesses entre o capital e a gestão, caso ocorram. Porém, na prática, não é o que geralmente é observado, pois ainda se verifica um certo grau de conservadorismo da parte dos gestores que são proprietários e dos sucessores para que a gestão das empresas seja mantida no seio da família.

Sobre isso, Agostini comenta que frente à ausência de uma gestão administrativa profissional, as empresas familiares apresenta uma série dificuldades que não lhes permite o acompanhamento das mudanças atualmente verificadas no mercado, notadamente em função de um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, que requer, além de uma administração eficiente, estratégias que possam lhe dar suporte para que atuem em cenários de projeção futura.

Devido a isso, ressalta Lemos (2003) que muitos autores acreditam que a profissionalização da gestão nas empresas familiares deve ser exercida com base em treinamento e capacitação dos membros que integram a família, ou seja, dos membros

que irão exercer cargos administrativos e dos que, mesmo não irão participar da gestão de forma direta, tenham algum grau de influência sobre a mesma.

Outros autores sugerem a implementação do modelo denominado de governança corporativa. Segundo Silva Junior e Muniz (2006), nessa forma de gestão, os proprietários que são familiares ficariam apenas a um Conselho de Administração, que deve ser composto por membros que não pertencem às família. Nesse modelo, há um certo equilíbrio no que se refere às relações de poder e dos conflitos, muitas vezes, contribuindo de forma quase que total para a perpetuação dessas organizações.

Para Lemos (2003), a governança corporativa refere-se a um processo de sucessão eficaz, baseando-se em um conjunto de ações formalizadas, que integram monitoração e supervisão da gestão. Seu objetivo é aumentar a transparência, buscando oferecer condições melhores que que haja um alinhamento dos interesses dos gestores e dos proprietários das organizações. Esse modelo vem sendo considerado como uma prática de suma importância para as organizações que estão em fase de transição do poder sucessório.

Ainda segundo Lemos (2003, p. 42):

A governança corporativa representa uma importante estratégia de ação, legal e normatizada, para estabelecer os canais necessários e desejados de comunicação entre a família e a empresa, minimizando consideravelmente diversos conflitos que se fixam a partir das interseções entre a família, a gestão e a propriedade.

Para que essa forma de gestão possa ser implementada, Bernhoeft (1987) considera que é preciso identificar e separar os assuntos que venham a ser relativos à família, à empresa e à sociedade. Como principais órgãos de uma governança corporativa, encontram-se: conselho de família, direção administrativa, direção executiva, auditoria externa, auditoria independente, conselho fiscal e assembléia geral,

Lodi (1994) sugere algumas recomendações que devem ser levados em consideração durante todo o processo, até a efetiva nomeação do sucessor familiar para a direção.

- 1 – Os filhos ou herdeiros devem aprender a profissão em uma outra empresa do mesmo segmento que não seja a da família;
- 2 – Os filhos ou herdeiros devem iniciar trabalhando no “chão de fábrica” ou em funções inferiores, o que os leva à compreensão de todo o processo

produtivo/operacional. Contudo, não devem levar muito tempo para chegar aos postos de comando ou à liderança;

3 – Os filhos ou herdeiros que não assumirem uma função de direção até a idade de 35 anos de idade, será difícil que ele seja um bom diretor geral;

4 – A entrada do filho na empresa não deve ser obrigada pelos pais ou o sucedido em questão, somente se for num caso de urgência;

5 – Evitar que a passagem do cargo seja dada num momento de crise da empresa;

6 – Não permitir que o filho inicie já como assessor do pai, pois assim não terá oportunidade que possa fazer com ele conheça de perto todos os departamentos e nem de criar laços lealdade com os colaboradores;

7 – Identificar se é melhor para a família e empresa que os filhos, futuros sucessores, trabalhem em conjunto ou de forma separada com o gestor, como forma de se evitar possíveis conflitos que venham a refletir na condução e andamento dos negócios.

Floriani e Rodrigues (1999) acreditam que a grande chave para solucionar os problemas que geralmente vêm a permear o ambiente das organizações familiar por ocasião do processo sucessório é o desenvolvimento de um plano de sucessão. Com essa estratégia, afirmam os autores, pode-se permitir que a empresa continue operando e com sucesso. Para a realização deste plano, deve-se verificar quem está disposto a assumir a empresa, qual a competência que esse herdeiro possui no que se refere à administração e até que ponto ele encontra-se preparado para assumir a gestão. A partir dessa análise, a organização tem em mãos as variáveis que irão sedimentar um treinamento ou a preparação desse sucessor em potencial.

O planejamento sucessório refere-se a um planejamento formal sobre como o sucessor ou herdeiro escolhido, geralmente pelo fundador da organização, será treinado para assumir e posteriormente exercer as funções que lhe serão delegadas. Esse planejamento, como o nome indica, requer que seja realizado com antecedência para que o escolhido possa se aperfeiçoar para assumir a direção da empresa, procurando trazer resultados que sejam favoráveis à continuidade da mesma (MACIEL et al, 2010).

Também na visão de Petry e Nascimento (2009), o processo sucessório deve ser realizado mediante um planejamento formal que leve em conta atividades pensadas

a longo prazo. Esse planejamento permitirá dar fundamento a um conjunto de estratégias capazes de formar um banco de talentos, quando então a escolha do sucessor será feita de maneira segura.

Na visão de Jesus et al (2009), o preparo do sucessor diz respeito a um aspecto básico associado à manutenção da empresa no mercado e por sucessões futuras. Devido a isso, diversas ações devem ser tomadas por parte do fundador para que o seu empreendimento possa se manter fortalecido e atuante. Uma das primeiras e necessárias ações refere-se à formação de uma base de potenciais sucessores. Em seguida, a empresa deve desenvolver esses sucessores no âmbito organizacional, de forma que ele possa se inteirar de todo o processo, desde o chão de fábrica às rotinas administrativas mais complexas.

Para Allred e Allred (1997), por ocasião da sucessão, deve haver quatro tipos de planos de forma a permitir a realização desse processo, com vistas a garantir a sobrevivência da organização:

- **Plano Familiar:** Consiste-se em um planejamento geral da forma como os membros familiares se beneficiam do negócio. A orientação é que essa espécie de plano deve ser estudado, realizado, executado e passar por modificações durante as reuniões regulares de negócio regulares entre os membros da família.
- **Plano Estratégico:** Essa espécie de plano diz respeito à forma como os objetivos do negócio e os objetivos financeiros serão compartilhados ou distribuídos entre a empresa e a família e a administração. Tanto os administradores familiares como os não familiares devem ser levados a se envolver no desenvolvimento desse plano.
- **Plano de Sucessão:** O plano de sucessão é o planejamento de como a empresa será administrada quando o principal fundador deixar seu posto ou desejar passá-lo a um sucessor. A iniciativa desse plano deve partir do proprietário atual, que deverão comunicá-lo ao restante da família.
- **Plano de Propriedade:** O plano de propriedade consiste-se em uma antecipação da saída dos atuais proprietários, determinando como os problemas e conflitos decorrentes da passagem de propriedade serão amenizados. Pode haver advogados no desenvolvimento desse plano

Na visão de Allred e Allred (1997) esses tipos de planos serão benéficos para que a empresa familiar possa enfrentar de maneira planejada e sistematizada as possíveis dificuldades da gestão das empresas familiares que são levantadas ou que possam surgir por ocasião da sucessão.

Contudo, para Bernhoeft (1987), não há um modelo pronto no que se refere a processos sucessórios em organizações familiares. O que se sabe é que essa fase é uma etapa de conflitos que se repete em ciclos entre 20 a 40 anos. Além disso, sabe-se que o sucessor deve ser uma pessoa preparada e não se deve deixar que membros que não sejam aptos assumir o posto de comando.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia é fundamental para dar a qualquer trabalho confiabilidade. A credibilidade esperada, sendo compreendida como ciência e arte de como desencadear ações de forma a atingir objetivos pospostos (VIANA, 2001).

Ela auxilia no trabalho como sendo avaliadora dos métodos estudados, bem como de suas limitações, potencialidade, distorções, e ainda conduzindo a pesquisa através de um conjunto de regras da ciência.

Neste trabalho o método representará um conjunto de ações utilizadas pelo autor, a fim de alcançar seu objetivo de desenvolver um novo conhecimento a partir dos já existentes, em um determinado período de tempo.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Pode-se dizer que pesquisa é uma maneira de encontrar respostas ao problema em questão, ela torna-se necessária quando não se há fontes suficientes para a resolução do problema. (GIL, 1999)

Neste estudo foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, documental e exploratória.

##### **3.1.1 Pesquisa bibliográfica**

A metodologia adotada para entender melhor o complexo tema que trata da sucessão familiar foi inicialmente a pesquisa bibliográfica, uma vez que se buscou encontrar um consenso entre os mais variados autores do tema, a fim de estabelecer uma correlação entre os mesmos, criando assim um rumo. Esta pesquisa foi feita através de artigos encontrados em diferentes bases de dados num dito espaço de tempo entre os anos de 2000 a 2010.

A pesquisa bibliográfica ajuda o pesquisador a explorar novas áreas do conhecimento e a resolver os problemas do estudo, nessa abordagem, compreende-se para tanto, que a pesquisa bibliográfica não somente traz algo por vezes repetido sobre o assunto, mas abre caminhos para chegar-se a novas conclusões, muitas vezes

inovadoras.

A pesquisa bibliográfica é descrita por Viana (2001) como sendo o início de todos os tipos de pesquisa e identifica-se como tal, na medida em que permite conhecer o que vários autores e organizações escreveram a respeito do seu objetivo e problema de pesquisa ou responderam a suas questões de estudo.

Apesar das várias vantagens da pesquisa bibliográfica, é preciso ficar atento quanto à qualidade dos dados coletados, uma vez que estes podem ter sido coletados ou processados de forma equivocada, tornando assim a pesquisa não confiável (GIL, 1999).

### **3.1.2 Pesquisa documental**

Por ser uma pesquisa embasada em artigos de bases de dados, faz com que ela assuma um caráter documental, já que a fonte de coleta de dados se deu por meio de documentos. Esse tipo de pesquisa é muito favorável no sentido de possuir uma fonte rica e estável de dados, que perduram ao longo do tempo, sendo fundamental em um trabalho de natureza histórica, como o próprio. (GIL, 1999)

A pesquisa documental pode ser considerada em dois tipos: direta, quando se utiliza documentos de primeira mão, ou seja, que não sofreram qualquer tipo de tratamento analítico, bem como: cartas, diários, memorandos. Indireta: são os documentos que já sofreram algum tipo de alteração ou análise, bem como: tabelas estatísticas, relatórios (VIANA, 2001).

É muito parecida com a pesquisa bibliográfica no sentido de serem ambas consideradas como passo inicial para os demais tipos de pesquisa, porém diferem-se no sentido de que as fontes utilizadas na pesquisa documental são todos os documentos, as ditas fontes primárias, já na pesquisa bibliográfica utilizam-se as fontes secundárias, ou seja, materiais transcritos de publicações em livros e artigos (GIL, 1999).

Apesar de muito importante, existem muitas críticas à pesquisa documental, principalmente em relação a sua subjetividade, para tanto torna-se necessário que o pesquisador fique atento as mais variadas implicações relativas aos documentos, antes de concluir algo em relação aos mesmo (GIL, 1999).

### 3.1.3 Pesquisa exploratória

Fica evidenciado também que se trata de um estudo exploratório, já que é do interesse do autor fazer uma grande análise a fim de se aprofundar no tema: sucessão familiar, através de uma pesquisa em bases de dados nos anos de 1999-2009.

A pesquisa exploratória é tida como uma grande busca em relação a um determinado tema, considerando tudo o que já foi escrito a respeito do mesmo, para maior compreensão por parte do pesquisador. (VIANA, 2001)

Viana (2001) ainda reforça que em uma pesquisa exploratória prevê-se um planejamento flexível que envolve vários fatores, bem como: levantamento de estudos de diversos autores; seleção e registro do material levantado; definição de métodos e técnicas mais adequadas, definição e delimitação do problema.

## 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada através de um método tanto qualitativo, quanto quantitativo, mesmo que para Bodgan e Biklen (1994, apud VIANA, 2001, p.125), “combinar uma pesquisa experimental quantitativa com estudos qualitativos pode gerar problemas, não atendendo às especificidades de nenhum dos dois tipos de investigação, pois seus pressupostos são diferentes”. Mais a frente, fala Viana (2001) que para tanto, ao ser utilizado os dois tipos de pesquisa simultaneamente, é preciso primeiramente fazer uma abordagem qualitativa, caracterizando estatisticamente os sujeitos da pesquisa, no caso organizações, ao que diz respeito às questões de idade, profissão/ramo de atuação, número de pessoas/organizações envolvidas, para que depois se possa iniciar uma análise quantitativa. Para tanto, torna-se indispensável classificar os dados obtidos dentro de critérios pré-estabelecidos, a fim de manter uma organização dos dados.

Em se falando de uma pesquisa quantitativa busca-se sempre trabalhar de forma organizada e classificatória, para que haja uma avaliação dos dados obtidos, alguns autores falam que tudo pode ser “quantificável”, ou seja, traduzido em números as opiniões e informações coletadas (VIANA, 2001)

O método qualitativo faz da pesquisa um tanto quanto desafiadora, já que envolve um grande discernimento de forma indutiva de dados escritos para assim buscar

identificar relações, causas, efeitos, opiniões. Esses dados são obtidos, em grande maioria, por meio de entrevistas, documentos, relatórios, históricos, ou seja, através do contato direto pesquisador/pesquisado. Cabe salientar ainda que ao ser estudado um mesmo assunto, em um mesmo local por dois pesquisadores diferentes pode-se chegar a resultados igualmente diferentes já que se trata de uma análise totalmente pessoal, porém a análise de um nunca poderá contrariar a do outro pesquisador, já que estudaram a mesma realidade. (VIANA, 2001).

Visto isso, torna-se praticamente obrigatória a escolha de uma abordagem qualitativa no trabalho que pretende o autor desenvolver, uma vez que se busca os relatórios obtidos através de pesquisas e documentos publicado.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população é tudo o que possa ser encontrado de indivíduos que reúnem todas as observações as quais sejam relevantes para o estudo sobre o qual se venha a pesquisar. (VERGARA, 2006).

Por sua vez, a amostra vem a ser uma parcela dessa população, escolhida de forma mais conveniente para a finalidade do trabalho. A grande finalidade de se desenvolver uma amostragem é o fato de praticamente isentar o trabalho de generalizações, sem que para isso tenha-se que estudar a totalidade da população. (MATTAR, 1996).

Para realização do presente estudo, foi feita uma busca por teses, dissertações e revistas em bases de dados nacionais que remetem ao tema proposto: sucessão familiar referentes ao ano de 2000 até 2010, para formar uma população ao estudo.

Locais:

- Trabalhos em nível de Mestrado (Dissertação) ou Doutorado (Tese);
- Trabalhos publicados em Revistas Científicas indexadas pela CAPES como

Qualis.

Como critérios de inclusão, foram selecionadas as seguintes características dos estudos a serem selecionados:

- Trabalhos que relatam casos de empresas que estejam passando pelo

primeiro processo de sucessão.

- Trabalhos que relatam casos de empresas que passaram pelo processo de sucessão e ainda encontram-se em atividade, desconsiderando-se os casos de organizações que foram à falência.

No referido trabalho a amostragem será não probabilística do tipo intencional já que ela será feita de maneira não aleatória e seguindo um procedimento de seleção, feito pelo autor conforme sua conveniência e necessidade.

A amostragem não probabilística por julgamento, ou intencional é definida por (MATTAR, 1996) como sendo aquela em que a escolha da amostragem depende do pesquisador, cabendo a ele definir quais elementos da população são mais interessantes ao dito estudo.

Abaixo, seguem Quadros 6 e 7, com a amostra definida, seguido de suas bases, de publicação.

Revista	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total	%
RA	01												7%
RBA							01	01			01		21%
Revista Ciência e Opinião					01								7%
<b>TOTAL</b>	01				01		01	01			01	05	35%

**Quadro 6:** Artigos sobre o processo de sucessão familiar encontrados nas revistas brasileiras Qualis/CAPES

**Fonte:** RA, FGV; RBA e Revista de Ciências e Opinião (2000-2010)

Universidade	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
UFSC	04											23%
FGV		01										7%
UNIVALI					02					01		21%
UFRGS							01					7%
UNISINOS							01					7%
<b>TOTAL</b>	04	01			02		02			01		65%

**Quadro 7:** Teses e dissertações sobre o processo de sucessão familiar encontrados nas bases de dados das universidades brasileiras

**Fonte:** UFSC, FGV, UNIVALI, Unisinos (2000-2010)

Destaca-se que numa primeira pesquisa, foram reunidos um total de 39 estudos acerca do primeiro processo de sucessão em empresas familiares. Contudo, em apenas 12 foram encontrados todos os dados das categorias de análise investigadas.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

É nesse momento que se começa a utilizar as técnicas selecionadas e os instrumentos elaborados pelo pesquisador a fim de fazer a coleta dos dados precisos para o desenvolvimento do trabalho proposto (GIL, 1999; KMETEUK FILHO, 2005).

Segundo Gil, (2002), existem várias fases em uma coleta de dados e elas podem variar de acordo com as circunstâncias encontradas ou com o tipo de pesquisa em questão.

A coleta de dados pode ser realizada de várias formas, dentre as mais utilizadas estão: o questionário, a entrevista e também a própria literatura, por meio de livros, artigos, teses, dissertações, jornais (VERGARA, 2006).

Em se falando de uma coleta de dados por meio de questionários, segundo Vergara (2006), deve o pesquisador interrogar a população escolhida por meio de uma espécie de teste, escrito e com uma quantidade de questões adequadas para o mesmo. Deve o pesquisador ficar atento, pois nem sempre as respostas dadas são de forma correta e voluntariamente.

Uma das formas mais utilizadas e com maiores chances de êxito, é a pesquisa feita através de entrevistas. Ela ocorre de modo totalmente direto, por meio de perguntas feitas de forma oral ao pesquisado. Em uma entrevista, é de total importância que o entrevistador à conduza de forma altamente cordial, mesmo após a obtenção do resultado (KMETEUK FILHO, 2005).

No presente trabalho, entretanto, foi realizada uma coleta de dados do tipo documental, na própria literatura, por meio de artigos, dissertações e teses elaboradas por diversos autores no decorrer dos anos de 2000 até 2010, que se enquadram nos critérios anteriormente relatados. Esta pesquisa se deu através por meio de bases de dados on-line e publicações impressas. A seleção dos artigos foi feita por meio de pesquisa pela expressão: “sucessão familiar”, contidas no nome, resumo, ou palavras chaves dos artigos e trabalhos.

## 4 A EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos dos 12 trabalhos analisados, sendo que um trabalho Agostini (2001) da UFSC contemplou 4 (quatro) casos, com os quais totalizaram 15 casos, conforme os procedimentos descritos na metodologia, que tratam do processo de sucessão em empresas familiares. Para facilitar a análise, a experiência de pesquisa num primeiro momento apresenta os resultados obtidos, item nos quais os dados são apresentados em tabelas, que contemplam as categorias relacionadas ao perfil das empresas, aspectos sobre o processo sucessório, características do sucessor e planejamento de sucessão futura (3ª geração). Em seguida, faz-se a análise e discussão dos resultados obtidos, com base na literatura pesquisada.

### a) Categoria 1: Perfil das empresas

A Tabela 1 demonstra o perfil geral das empresas retratadas nos trabalhos analisados, reunindo dados sobre o autor do estudo, ramo de atuação, fundação, ano de transição do poder sucessório, atuação no mercado e localização.

**Tabela 1:** Perfil das empresas

EMPRESA	CATEGORIAS DE ANÁLISE					
	Autor(es) do relato de caso	Ramo de Atuação	Fundação	Ano de transição do poder sucessório	Atuação no mercado	Localização
<b>A</b>	Agostini (2001) UFSC	Metalmeccânico	1961	1982	Mercado nacional, Mercosul, África	Pinhalzinho (SC)
<b>B</b>	Agostini (2001) UFSC	Móveis	1966	1990	Mercado nacional e parte dos países do Mercosul	Mondaí (SC)
<b>C</b>	Agostini (2001) UFSC	Transformação madeira/móveis	1966	1997	Regiões Sul e Sudeste brasileiro, Argentina e EUA	São Miguel d'Oeste (SC)
<b>D</b>	Agostini (2001) UFSC	Têxtil	1963	2001	Mercado nacional e parte dos países da América Latina	Mondaí(SC)

Continuar...

Continuar.

EMPRESA	CATEGORIAS DE ANÁLISE					
	Autor(es) do relato de caso	Ramo de Atuação	Fundação	Ano de transição do poder sucessório	Atuação no mercado	Localização
E	Staudt (2006) UNISINOS	Fabricação de calçados	1971	1982	Mercado nacional, Mercosul, EUA, Europa	Santa Clara do Sul (RS)
F	Jesus et al UNIVALI	Turismo/hotelaria	1969	1984	Local	Iretama (PR)
G	Estol; Ferreira (2006) RAC	Alimentos	1952	1994	Mercado nacional, Mercosul e EUA	Montes Claros (MG)
H	Freitas et al (2004) UNIVALI	Comércio	1975	2005	Mercado local	Itajaí (SC)
I	Scheffer (2006) UFRGS	Transportes	1951	1999	Mercado nacional	Pelotas (RS)
J	Dalla Costa (2004) Ciência e Opinião	Comércio varejista (supermercado)	1963	1988	São Paulo e 10 capitais brasileiras	São Paulo (SP)
K	Vieira Júnior (2000) (RA)	Comércio de autopeças	1978	2008	Mercado local	Franca (SP)
L	Siqueira (2007) RBA	Indústria têxtil	1967	2004	Mercado nacional, Mercosul, EUA, alguns países da UE	Cascavel (PR)
M	Maciel et al (2010) RBA	Indústria cerâmica	1985	2009	Mercado estadual	Campos (RJ)
N	Silva Junior; Muniz (2006) RA	Comércio atacadista	1974	1996	Mercado estadual	Vila Velha (ES)
O	Klein (2001) FGV	Beneficiamento e produção de couro	1948	1997	Mercado estadual	Veranópolis (RS)

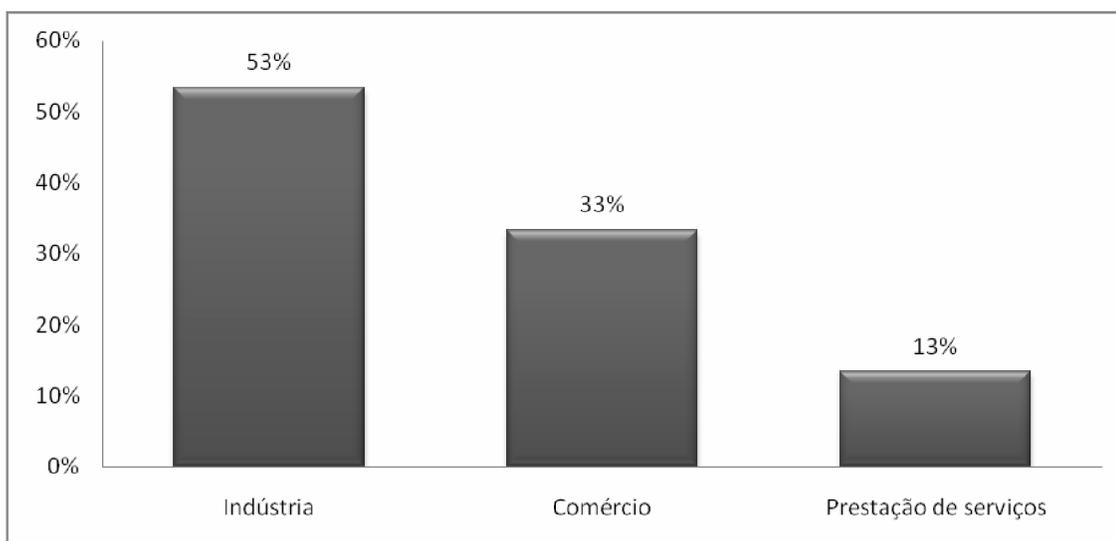
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Mediante os dados da Tabela 1, pode-se verificar um resumo sistemático relativo às principais características das organizações integrantes do estudo.

A análise permite verificar que grande parte das empresas envolvidas nos estudos estão localizadas no estado de Santa Catarina (05), Rio Grande do Sul (03), São Paulo (02), Paraná (02), Minas Gerais (01), Espírito Santo (01) e Rio de Janeiro (01).

Grande parte dessas organizações atua no mercado nacional e algumas também exportam seus produtos. Apenas duas empresas têm participação apenas no mercado local.

No que se refere ao segmento de atuação, a Tabela 1 permite evidenciar que a maioria das empresas dos estudos referem-se à indústria, observando-se também organizações atuantes nos setores de comércio e prestação de serviços. A distribuição dos segmentos de atuação encontra-se representada na Figura 2.

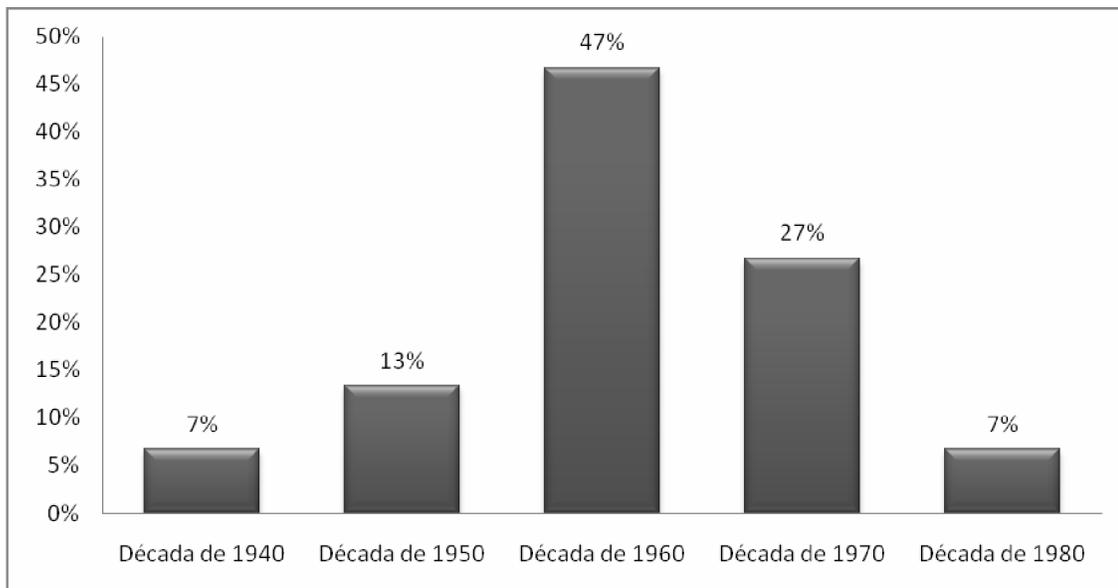


**Figura 2:** Segmento de atuação das empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Conforme pode-se verificar, grande parte dos estudos relatam casos de sucessão familiar em empresas atuantes do setor industrial, com 54%, seguidas por 33% de organizações do segmento de comércio e por 13% de empresas do setor de prestação de serviços.

Observando a categoria relativa à fundação, evidencia-se que grande parte das mesmas possui uma larga experiência de atuação, com a maioria tendo sido criada na década de 1960. A Figura 3 demonstra a distribuição da data de criação das empresas dos estudos analisados.

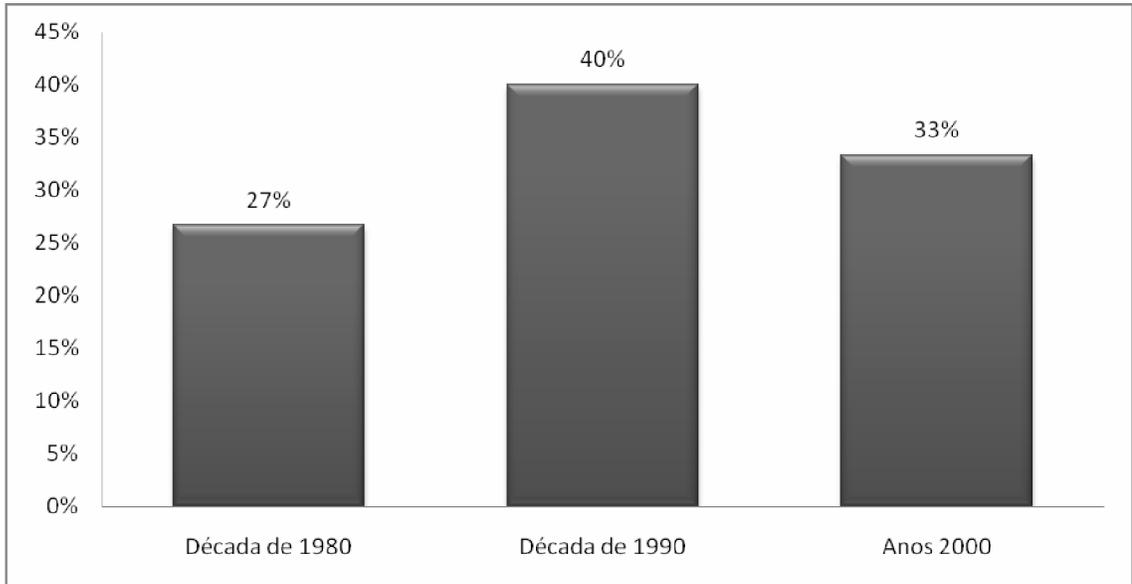


**Figura 3:** Data de fundação das empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A Figura 3 permite evidenciar que as empresas que fazem parte deste estudo possuem um tempo relativamente grande de atuação no mercado, verificando-se que há organizações atuantes há aproximadamente 60 anos, mesmo não compondo a maioria. Assim, distribuindo-se os percentuais, observa-se que os casos analisados referem-se a empresas criadas na década de 1960, com 47%; enquanto 27% são relativos a organizações da década de 1970 e 13% referentes a empresas fundadas na década de 1950. Também são registrados 7% de empresas criadas na década de 1940 e outros 7% de empresas surgidas na década de 1980.

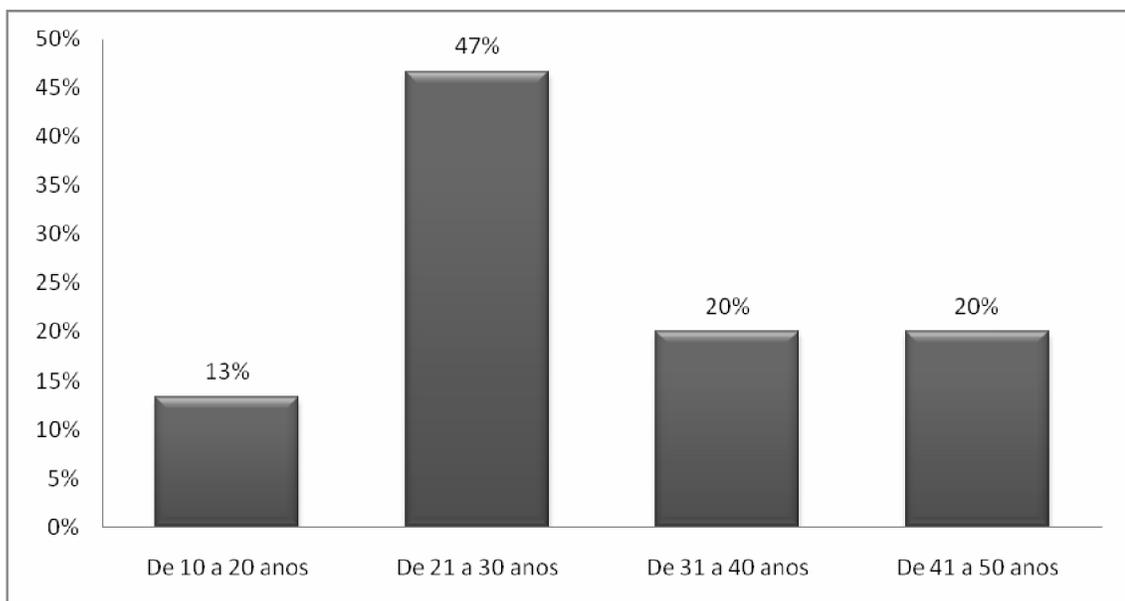
No que se refere à data de transição do poder sucessório, evidencia-se que esse processo foi registrado em grande parte das empresas na década de 1990, conforme pode-se observar na Figura 4, a seguir.



**Figura 4:** Data de transição do poder sucessório nas empresas integrantes dos estudos  
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Pode-se constatar que foi na década de 1990 que ocorreu a maior parte dos casos de sucessão, evidenciado em 40%; em seguida, são registrados 33% de empresas que realizaram a transição do poder sucessório nos anos 2000, enquanto 27% fizeram essa transição nos anos de 1980.

Ao se cruzar os dados relativos à data de fundação com o ano de transição do poder sucessório, pode observar que o fundador permaneceu no comando entre 21 a 30 anos, segundo se observa na Figura 5.



**Figura 5:** Tempo de permanência do fundador no comando das empresas integrantes dos estudos  
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Verifica-se que a maior parte dos fundadores permaneceu no poder entre 21

a 30 anos, verificado em 47% dos casos; seguidos de 20% que permaneceram de 31 a 40 anos, mesmo percentual observado de empresas que realizaram o processo sucessório após o período de 41 a 50 anos. Também registrou-se 13% de fundadores que permaneceram de 10 a 20 anos à frente do comando das organizações.

## b) Categoria 2: Aspectos sobre o processo de sucessão

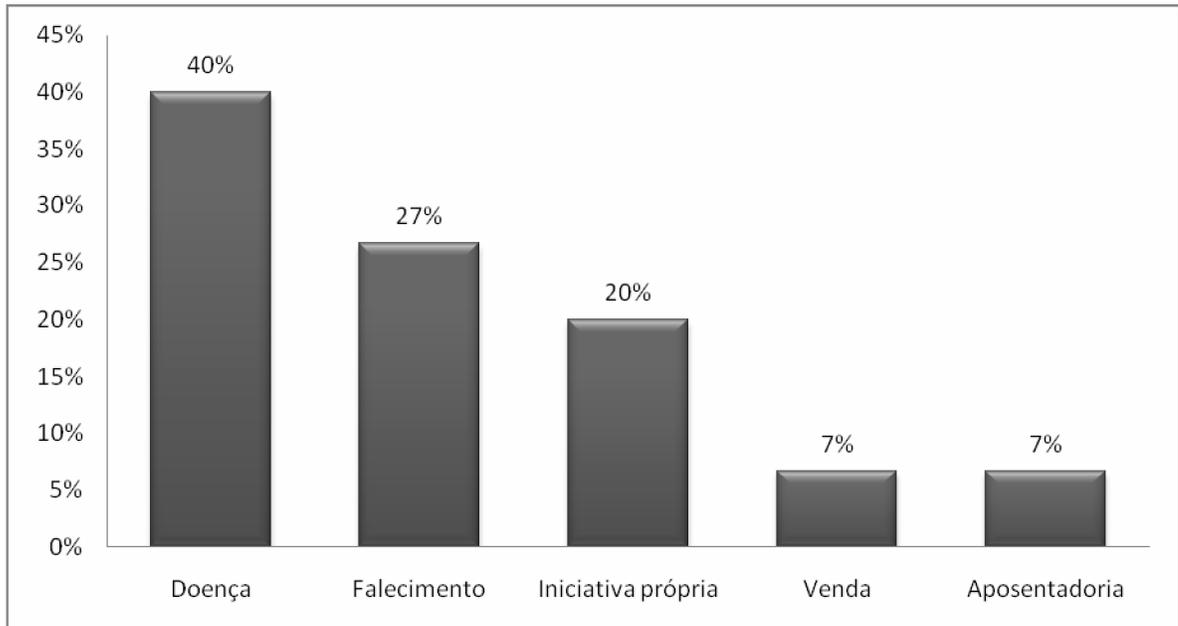
A Tabela 2 retrata os aspectos referentes ao processo de sucessão relatado.

**Tabela 2:** Aspectos do processo de sucessão

EMPRESA	Autor do relato de caso	CATEGORIAS DE ANÁLISE			
		Motivo da sucessão	Principal Sucessor/ herdeiro	Participação do fundador no processo de sucessão	Função atual do fundador na empresa
<b>A</b>	Agostini (2001) UFSC	Problemas de saúde	Filho	Sim	Falecido
<b>B</b>	Agostini (2001) UFSC	Falecimento	Filho	Não	Falecido
<b>C</b>	Agostini (2001) UFSC	Iniciativa própria	Filho	Sim	Setor financeiro, supervisão da produção
<b>D</b>	Agostini (2001) UFSC	Venda para os filhos	Filho	Sim	Aposentado
<b>E</b>	Staudt (2006) UNISINOS	Problemas de saúde	Filho	Não	Supervisão geral/Conselheiro
<b>F</b>	Jesus et al (2009) UNIVALI	Falecimento	Filho	Não	Falecido
<b>G</b>	Estol; Ferreira (2006) RAC	Problemas de saúde	Esposa	Não	Aposentado
<b>H</b>	Freitas et al (2004) UNIVALI	Falecimento	Filha	Não	Falecido
<b>I</b>	Scheffer (2006) UFRGS	Iniciativa própria	Filho	Sim	Setor financeiro
<b>J</b>	Dalla Costa (2004) Ciência e Opinião	Problemas de saúde	Filho	Não	Falecido
<b>K</b>	Vieira Júnior (2000) (RA)	Aposentadoria	Filho	Sim	Supervisor de produção
<b>L</b>	Siqueira (2007) RBA	Problemas de saúde	Filho	Não	Aposentado
<b>M</b>	Maciel et al (2010) RBA	Problemas de saúde	Filho	Não	Falecido
<b>N</b>	Silva Junior; Muniz (2006) RA	Iniciativa própria	Filho	Sim	Gerente geral
<b>O</b>	Klein (2001) FGV	Falecimento	Filha	Não	Falecido

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

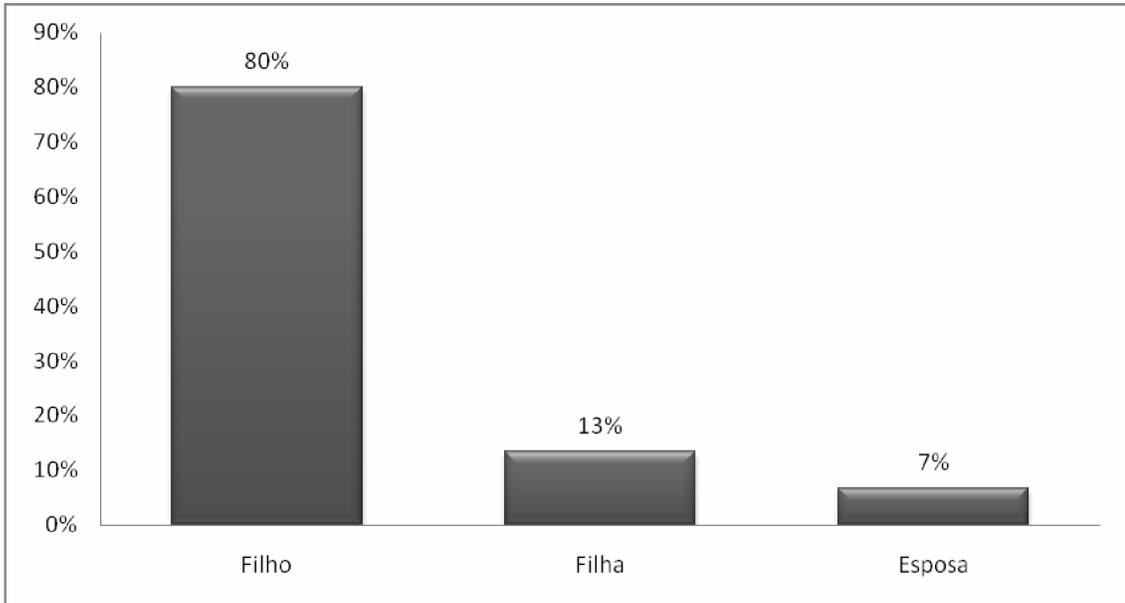
A Tabela 2 representa os aspectos do processo sucessório nas empresas componentes dos estudos analisados. Mediante os resultados representados na mesma, pode-se observar que o principal motivo que levou à sucessão foi compulsório, seja por problemas de saúde ou falecimento do fundador. A Figura 6 demonstra a distribuição dos motivos que levaram a organização a fazer a transição do poder de comando.



**Figura 6:** Motivo de transição do poder sucessório nas empresas integrantes dos estudos  
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Com base na Figura 6, verifica-se que o principal motivo que levou ao processo sucessório foi relativo a motivos de saúde, verificado em 39% dos casos, enquanto em 27% das empresas, o que motivou a sucessão foi o falecimento do fundador. Na seqüência, destacam-se iniciativa própria, com 20%; venda, com 7% e outros 7% devido a aposentadoria.

No que diz respeito ao candidato ser o principal sucessor, é possível verificar que esse refere-se ao filho, ou seja, sucessor do sexo masculino, predominando na maioria dos casos, conforme observa-se na Figura 7.

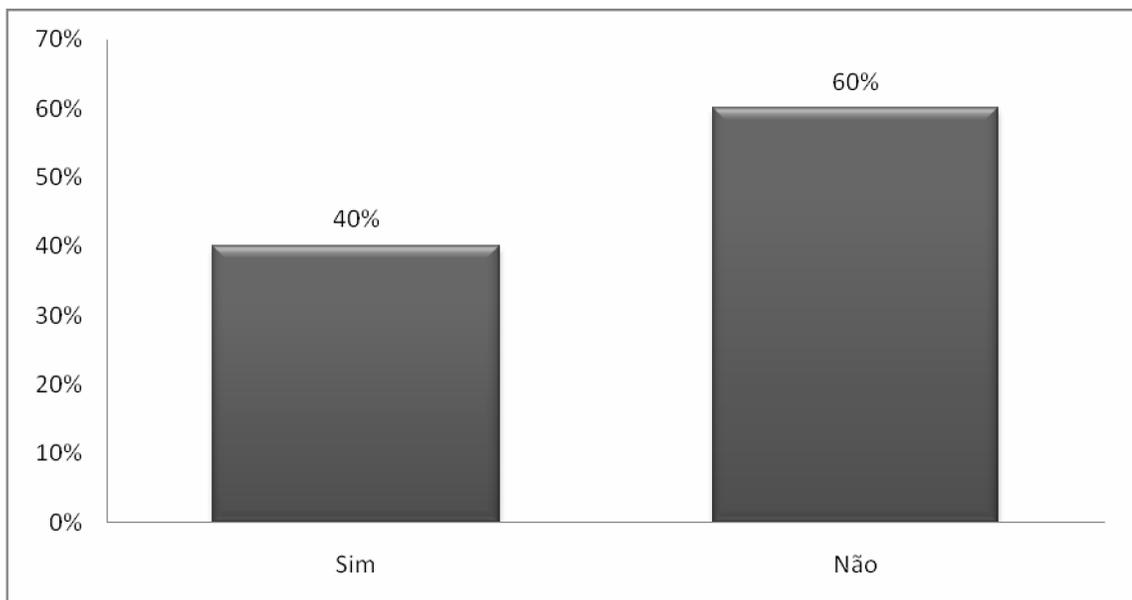


**Figura 7:** Principal sucessor nas empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A Figura 7 demonstra o principal sucessor ou herdeiro que assumiu a empresa e o seu grau de parentesco com o fundador, podendo ser verificado que na maioria dos casos o filho é quem foi conduzido ao comando, expresso por 80% dos casos. Também pode-se perceber que em 13%, quem sucedeu o fundador foi a filha e em 7%, a esposa.

No que se refere à participação do fundador no processo de sucessão, nos casos da amostra é possível verificar que não, conforme representado na Figura 8.



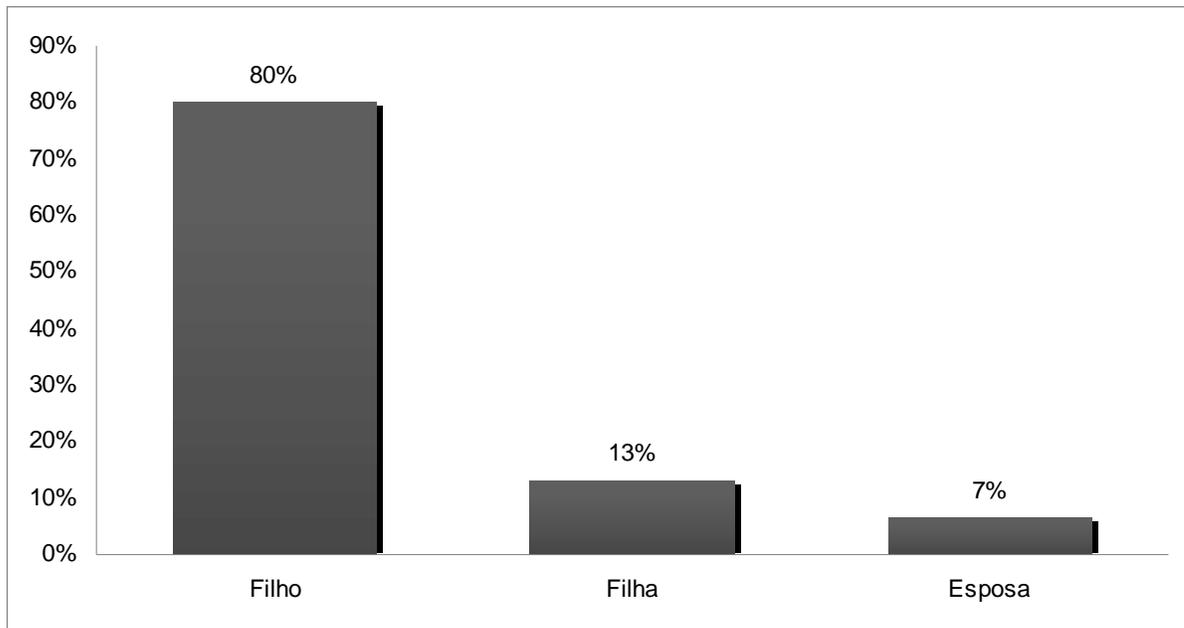
**Figura 8:** Participação do fundador no processo de sucessão nas empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Ao se analisar os resultados representados na Figura 8, é possível constatar

que na grande maioria das empresas, não houve participação do fundador no processo sucessório, ocorrendo em 60% dos casos, enquanto essa participação é verificada em 40% das organizações integrantes da amostra.

Por outro lado, a Figura 9 demonstra o grau de parentesco do principal sucessor/herdeiro, bem como o gênero do mesmo.

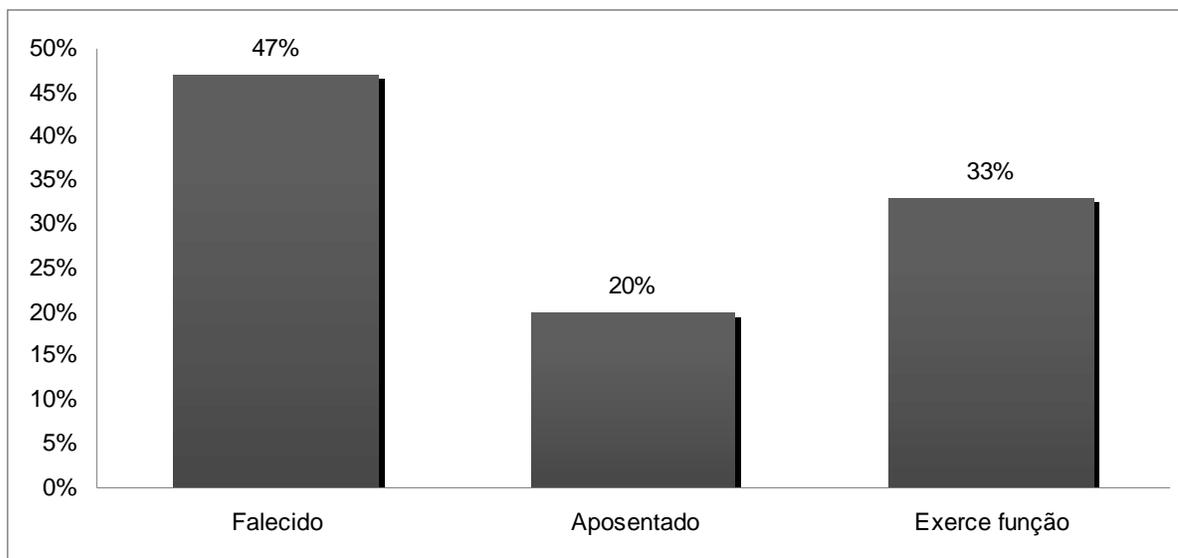


**Figura 9:** Grau de parentesco e gênero do principal sucessor/herdeiro nas empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Pelos resultados da Figura 9, evidencia-se que na maior parte dos casos das empresas da amostra, esse foi o filho, predominando em 80%, enquanto em 13% dos casos, a filha assumiu a empresa. Também pode-se perceber que em 7% dos casos, a esposa do fundador é que foi se tornou responsável pela condução da empresa.

Na Figura 10, verifica-se se a situação do fundador após o processo de sucessão.



**Figura 10:** Situação atual do fundador nas empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Conforme é possível verificar, na grande maioria dos casos, o fundador é falecido, não ocupando, portanto, função atual na empresa. Nos demais casos, 33% exerce algum cargo, sendo nos setores financeiros, produção, supervisão/gerência geral os mais encontrados. Além disso, em 20%, o fundador encontra-se aposentado.

### **c) Categoria 3: Características do sucessor**

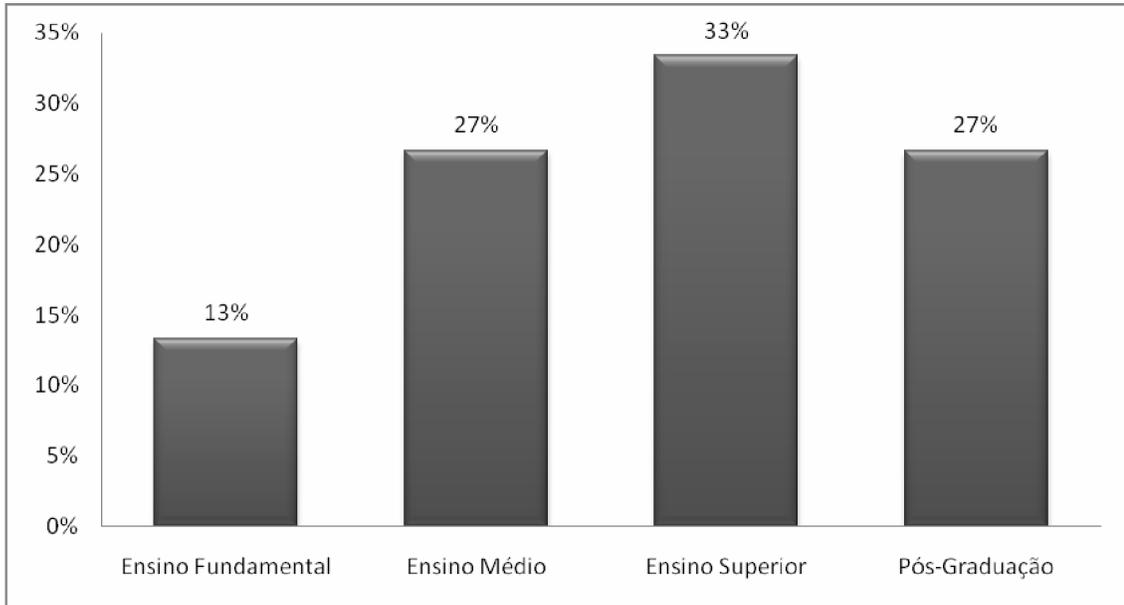
A Tabela 3 retrata os aspectos referentes às características do sucessor relatadas nos casos que fazem parte da amostra.

**Tabela 3:** Características do sucessor

EMPRESA	Autor do relato de caso	CATEGORIAS DE ANÁLISE		
		Escolaridade do sucessor	Idade	Envolvimento anterior com a empresa antes da sucessão
<b>A</b>	Agostini (2001) UFSC	Ensino Superior	32 anos	Sim
<b>B</b>	Agostini (2001) UFSC	Ensino Médio	26 anos	Sim
<b>C</b>	Agostini (2001) UFSC	Ensino Superior	32 anos	Sim
<b>D</b>	Agostini (2001) UFSC	Pós-Graduação	38 anos	Não
<b>E</b>	Staudt (2006) UNISINOS	Ensino Médio	27 anos	Não
<b>F</b>	Jesus et al (2009) UNIVALI	Ensino Fundamental	52 anos	Sim
<b>G</b>	Estol; Ferreira (2006) RAC	Ensino Médio	21 anos	Não
<b>H</b>	Freitas et al (2004) UNIVALI	Pós-Graduação	29 anos	Sim
<b>I</b>	Scheffer (2006) UFRGS	Ensino Superior	43 anos	Não
<b>J</b>	Dalla Costa (2004) Ciência e Opinião	Ensino Médio	38 anos	Sim
<b>K</b>	Vieira Júnior (2000) (RA)	Ensino Fundamental	42 anos	Não
<b>L</b>	Siqueira (2007) RBA	Pós-Graduação	51 anos	Sim
<b>M</b>	Maciel et al (2010) RBA	Ensino Superior	39 anos	Sim
<b>N</b>	Silva Junior; Muniz (2006) RA	Pós-Graduação	32 anos	Sim
<b>O</b>	Klein (2001) FGV	Ensino Superior	52 anos	Sim

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

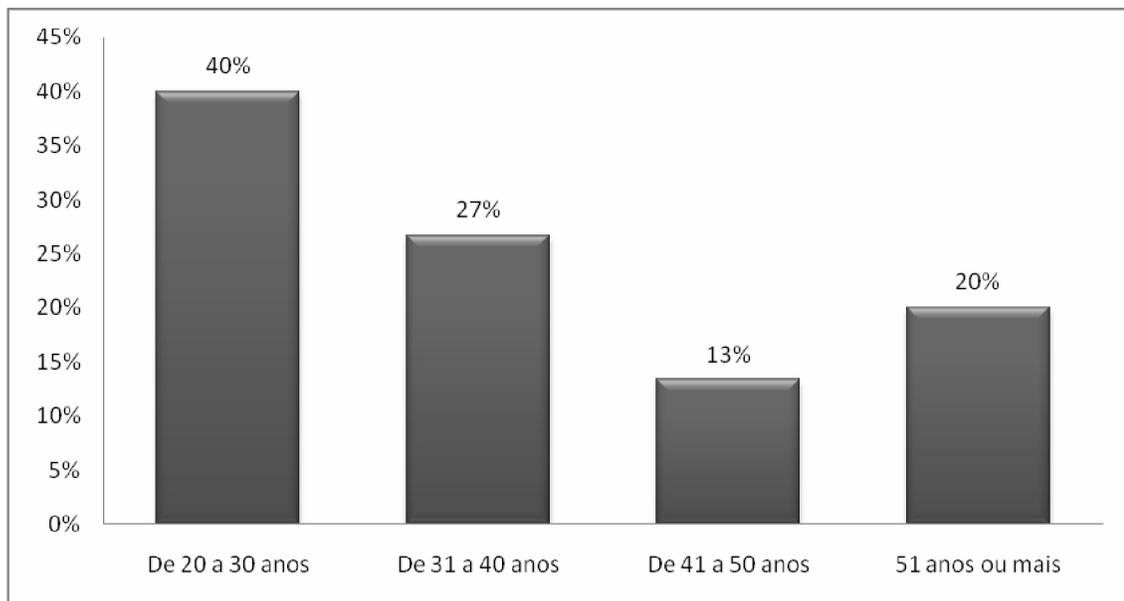
Analisando-se os dados da Tabela 3, na qual encontram-se representadas algumas características do sucessor, pode-se verificar que, no que se refere ao nível de escolaridade, a grande maioria possui Ensino Superior, conforme extratificado na Figura 11, a seguir.



**Figura 11:** Escolaridade do sucessor nas empresas integrantes dos estudos  
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Verificando-se os dados da Figura 11, relativos à escolaridade do sucessor, identifica-se que a ampla maioria, num total de 33% dos casos, possui o Ensino Superior como grau de ensino, seguidos de 27% que têm escolaridade em nível de pós-graduação, além de outros 27% com Ensino Médio e 13% com Ensino Fundamental.

No que se refere à idade, foi constatado que a ampla maioria encontra-se na faixa etária dos 20 a 30 anos, conforme frequências distribuídas na Figura 12.

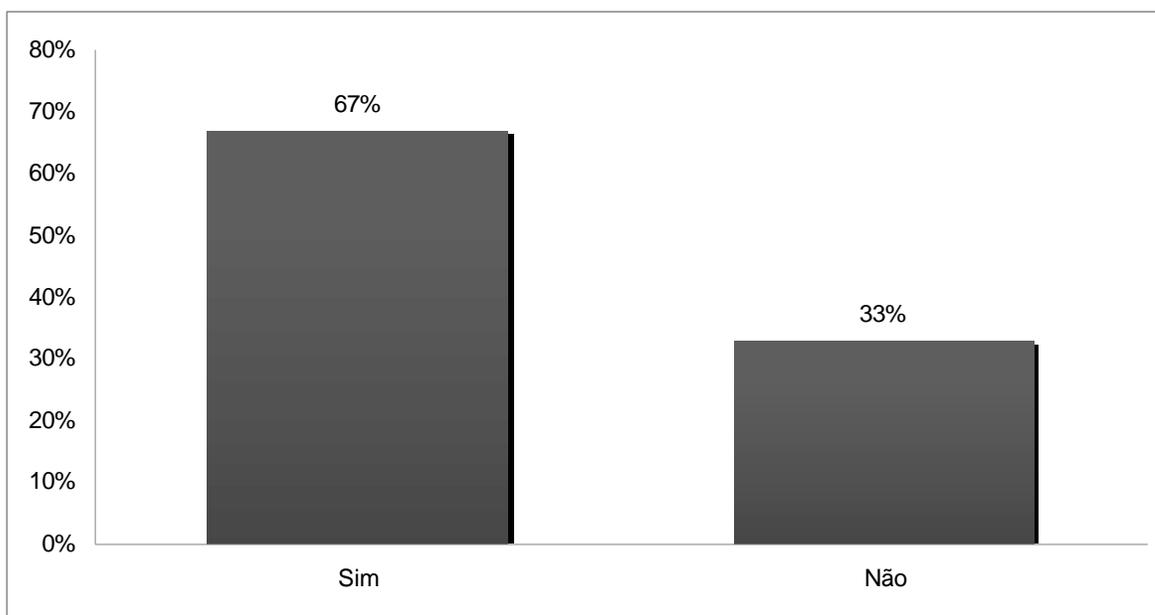


**Figura 12:** Idade do principal herdeiro/sucessor  
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A Figura 12 representa a idade do principal herdeiro/sucessor relatado nas

empresas integrantes da amostra. Mediante a mesma, pode-se verificar que a grande maioria dos sucessores tem idade entre 20 a 30 anos, observado em 40% dos casos, seguidos de 27% com idade entre 31 a 40 anos. Do restante, 20% encontram-se na faixa etária de 51 anos ou mais, além de 13% que tem entre 41 a 50 anos.

Ao se investigar o envolvimento do principal herdeiro/sucessor com a empresa antes do processo de sucessão, pode-se verificar que na grande maioria dos casos, esses encontram-se vinculados às mesmas, conforme pode-se observar na Figura 13.



**Figura 13:** Envolvimento anterior com a empresa antes da sucessão nas empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Os dados da Figura 13 revelam que grande parte dos sucessores já encontrava-se envolvida com a organização antes de ocorrer o processo de sucessão, verificado em 67% dos casos, enquanto 33% não se encontravam envolvidos de forma direta nas organizações, passando a ter esse envolvimento apenas após o processo sucessório.

#### **d) Categoria 4: Planejamento da sucessão futura (3ª)**

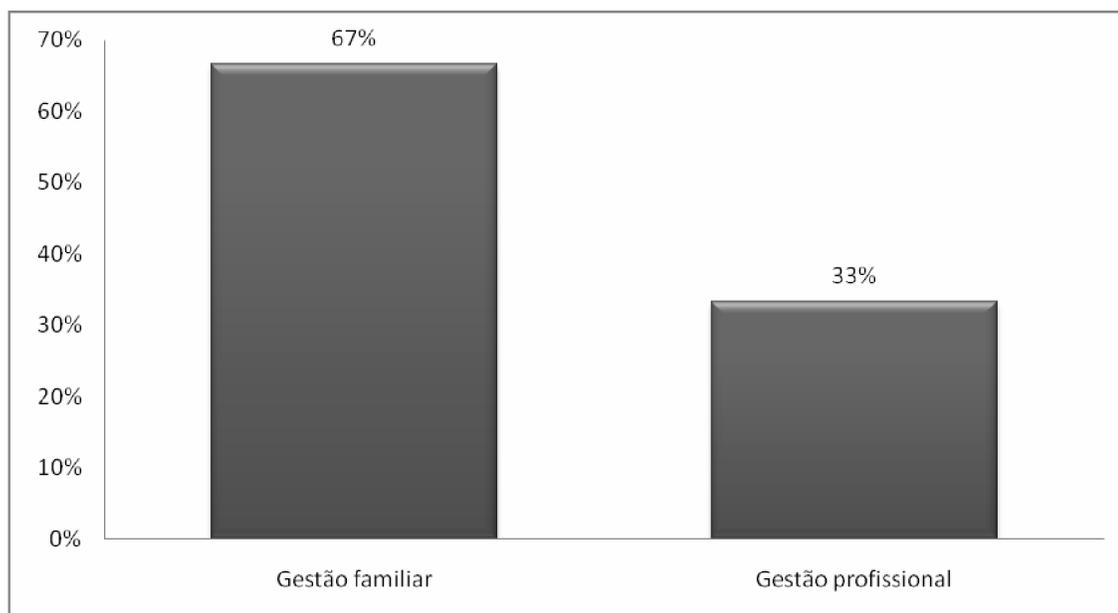
A Tabela 4 retrata os aspectos referentes ao planejamento da sucessão futura nas empresas que fazem parte da amostra.

**Tabela 4:** Planejamento de sucessão futura

EMPRESA	Autor do relato de caso	Gestão atual	Planejamentos formais para sucessão futura
<b>A</b>	Agostini (2001) UFSC	Familiar	Não
<b>B</b>	Agostini (2001) UFSC	Familiar	Não
<b>C</b>	Agostini (2001) UFSC	Familiar	Sim
<b>D</b>	Agostini (2001) UFSC	Profissional	Sim
<b>E</b>	Staudt (2006) UNISINOS	Familiar	Não
<b>F</b>	Jesus; Machado; Jesus (2009) UNIVALI	Profissional	Não
<b>G</b>	Estol; Ferreira (2006) RAC	Familiar	Não
<b>H</b>	Freitas et al (2004) UNIVALI	Familiar	Não
<b>I</b>	Scheffer (2006) UFRGS	Familiar	Não
<b>J</b>	Dalla Costa (2004) Ciência e Opinião	Profissional	Não
<b>K</b>	Vieira Júnior (2000) (RA)	Profissional	Não
<b>L</b>	Siqueira (2007) RBA	Profissional	Sim
<b>M</b>	Azevedo (2010) RBA	Familiar	Sim
<b>N</b>	Silva Junior; Muniz (2006) RA	Profissional	Não
<b>O</b>	Klein (2001) FGV	Familiar	Não

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

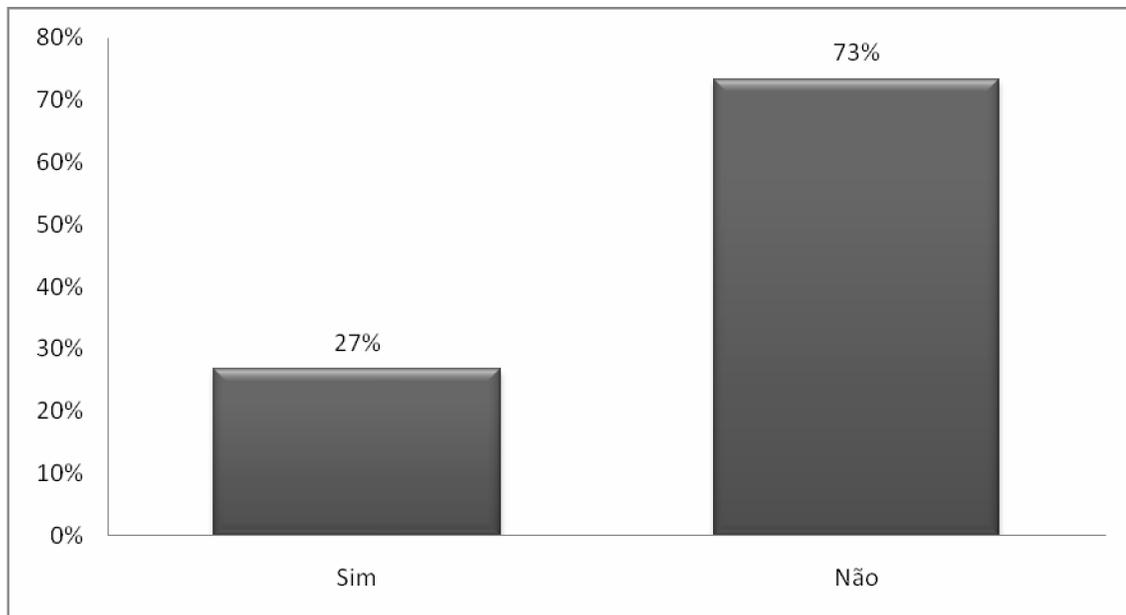
Analisando-se os dados da Tabela 4, é possível a constatação de que grande parte dos empreendimentos ainda encontra-se sob a administração da família, enquanto apenas algumas organizações profissionalizaram a gestão, dados que encontram-se representados na Figura 14.

**Figura 14:** Forma de gestão nas empresas integrantes dos estudos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A análise da Figura 14 permite identificar que a gestão familiar ainda é observada na grande maioria das empresas que fazem parte do estudo, verificado em 67% dos casos. Contudo, em 33% das organizações, a gestão foi profissionalizada.

No que se refere a planejamento formal para sucessão futura, é possível identificar que essa não é uma realidade verificada na grande maioria dos casos, conforme demonstra-se na Figura 15.



**Figura 15:** Planejamento de sucessão futura

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A Figura 15 permite evidenciar que na grande maioria das empresas que fazem parte do estudo, não existem planejamentos formais que visem detalhar a sucessão futura, conforme expresso por 73% dos casos, enquanto esse tipo de preocupação é observado em apenas 27% das empresas.

#### **e) Categoria 5: Como ocorreu o processo sucessório das empresas pesquisadas**

Observando-se os dados dispostos na Tabela 5, é possível verificar as etapas do processo sucessório pelo qual passaram as empresas do estudo. O que se pode perceber que o que origina a primeira fase desse processo é um evento não planejado pelo fundador, sobretudo seu adoecimento ou morte. Numa menor extensão, no entanto, pode ser identificados os motivos de iniciativa própria, venda ou aposentadoria.

**Tabela 5:** Etapas do processo sucessório

EMPRESA	Autor do relato de caso	CATEGORIA DE ANÁLISE		
		1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa
<b>A</b>	Agostini (2001) UFSC	Fundador adoece	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>B</b>	Agostini (2001) UFSC	Fundador falece	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>C</b>	Agostini (2001) UFSC	Fundador decide iniciar processo de sucessão	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>D</b>	Agostini (2001) UFSC	Fundador se desfaz da empresa vendendo para os filhos	Filho assume a organização, mas não possui experiência na empresa	Gestão é profissionalizada
<b>E</b>	Staudt (2006) UNISINOS	Fundador adoece	Filho assume a organização, mas não possui experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>F</b>	Jesus et al (2009) UNIVALI	Fundador falece	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão é profissionalizada
<b>G</b>	Estol; Ferreira (2006) RAC	Fundador adoece	Esposa assume a organização, mas não possui experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>H</b>	Freitas et al (2004) UNIVALI	Fundador falece	Filha assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>I</b>	Scheffer (2006) UFRGS	Fundador decide iniciar processo de sucessão	Filho assume a organização, mas não possui experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>J</b>	Dalla Costa (2004) Ciência e Opinião	Fundador adoece	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão é profissionalizada
<b>K</b>	Vieira Júnior (2000) (RA)	Fundador se aposenta	Filho assume a organização, mas não possui experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>L</b>	Siqueira (2007) RBA	Fundador adoece	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão é profissionalizada
<b>M</b>	Maciel et al (2010) RBA	Fundador adoece	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar
<b>N</b>	Silva Junior; Muniz (2006) RA	Fundador decide iniciar processo de sucessão	Filho assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão é profissionalizada
<b>O</b>	Klein (2001) FGV	Fundador falece	Filha assume a organização, já possuindo experiência na empresa	Gestão continua sendo familiar

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Desse modo, após esse evento que leva à sucessão, o herdeiro assume o comando da organização, registrando-se que em muitos casos, esse já possui um contato

prévio ou uma experiência anterior com a empresa.

Na terceira etapa, identifica-se que o sucessor ainda continua no comando da empresa, embora em alguns casos há a iniciativa de profissionalizar a gestão.

Com base nos resultados obtidos, no próximo tópico faz-se uma análise geral da pesquisa.

#### **4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA**

Após a exposição dos resultados, pode-se verificar algumas características comuns a empresas familiares que passaram pelo primeiro processo de sucessão.

De modo geral, verificou-se um perfil predominante de organizações que já possuem um tempo considerado no mercado, com a maioria criada na década de 1960. Nessas, o fundador permaneceu entre 21 a 30 anos no comando, o que sugere que o processo sucessório é realizado após muitos anos da criação da empresa. Em outras palavras, o fundador é quem comanda a organização até a realização do processo sucessório, que geralmente ocorre por motivos alheios à vontade do mesmo, seja por problemas de saúde ou morte. Devido a esses motivos, o fundador não participa diretamente do processo de sucessão, sendo compulsoriamente levado a passar o comando ao seu sucessor ou herdeiro.

Esses resultados vêm ao encontro do relatado na literatura, quando se verifica um certo grau de dificuldade de o fundador deixar o comando da empresa. Conforme Estol e Ferreira (2006), muitas vezes, o fundador percebe o seu empreendimento como uma extensão de si próprio. Além de não aceitar a velhice, cria entraves para a passagem do poder para a segunda geração familiar.

Basicamente no que se refere ao principal herdeiro ou sucessor, verificou-se que se trata do filho (sexo masculino), embora em alguns casos uma filha ou até mesmo a esposa possa vir a assumir a gestão da empresa.

Para Floriani e Rodrigues (1999), a predominância de sucessores do sexo masculino nas empresas familiares deve-se ao fato de que a sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família, representando sua história de vida e sua estruturação patrimonial ao longo das gerações que vão se sucedendo. Desse modo, a sucessão é eminentemente direcionada ao sucessor homem, pois assim irá proporcionar a continuidade do nome da família, mediante a geração de filhos.

Também foi registrado que, algumas vezes com o fundador ainda atuando na mesma, porém, não sendo esse o padrão, devido, basicamente aos motivos que levaram à sucessão (adoecimento ou morte).

No que se refere às características do sucessor, percebeu-se que esse possui Ensino Superior, na faixa etária entre os 20 e 30 anos, que já encontravam-se anteriormente vinculados à empresa. Porém, também foram encontrados casos em que esse vínculo anterior com a empresa não é verificado. Tais sucessores ainda mantêm uma gestão familiar, embora casos de gestão profissional também foram encontrados.

Geralmente, a falta de profissionalização nas empresas, pode ocasionar a um desempenho baixo e, conseqüentemente, a uma redução na sua rentabilidade. Esse fato torna-se de mais risco nas empresas familiares, pois segundo Gersick et al (2002), somado a outras características, a falta de profissionais no comando pode levar a empresa a fechar suas portas ou ser vendida, pois os familiares não possuem competência para a sua administração. Isso porque, muitas vezes, ocorre a transferência para as mãos de familiares que não possuem competência para gerir a empresa (Floriani, Rodrigues, 1999).

Ao se verificar o planejamento da sucessão futura (terceira geração), a grande maioria dos casos revela que não existem planejamentos formais que busquem detalhar e conduzir o próximo processo de troca de comando nas organizações familiares que fazem parte do estudo.

A falta de planejamento sucessório nas empresas familiares é uma questão amplamente relatada na literatura sobre o tema. Para Floriani e Rodrigues (1999), é muito elevado o número de empreendedores que não cuidam de planejar formalmente a sucessão e, muitas vezes, até diminuem a importância dessa espécie de plano.

No entanto, acredita-se que essa espécie de planejamento pode ajudar as organizações a se manterem atuantes e competitivas, pois como considera Ventura (1993 apud FLORIANI; RODRIGUES, 1999), somente um processo de sucessão bem planejado e conduzido é que garante o sucesso futuro de uma empresa familiar.

No que se refere à forma de como ocorreu o processo sucessório, pode ser verificadas três etapas, iniciadas com um evento não planejado pelo fundador, o que o leva a transmitir o poder de comando para um filho, mas que possui experiência com a organização. Contudo, esses herdeiros continuam no comando, pois é a profissionalização da gestão não é predominante nos casos estudados.

## 5 CONCLUSÃO

Mediante a realização deste trabalho, foi possível conhecer e apresentar diversos aspectos relativos a empresas familiares. Foi visto que essas organizações, basicamente, referem-se a empreendimentos que possuem uma segunda geração de seu fundador no comando e que representam expressiva parcela na participação da economia mundial e brasileira.

Também foi possível constatar que uma dos temas mais estudados sobre esse assunto é referente ao processo de sucessão, quando então, o fundador passa, voluntária ou compulsoriamente, o comando para um sucessor ou herdeiro.

Ficou evidenciado que, tal processo, por envolver uma infinidade de fatores, costuma a trazer grandes problemas para a organização familiar, sendo, por isso, considerado como um dos aspectos que mais irá garantir a continuidade da empresa.

Diante dessas considerações, este trabalho se propôs a analisar, mediante estudos empíricos, como ocorreu o primeiro processo sucessório de empresas familiares no Brasil.

Ficou evidenciado que o fundador permanece um tempo considerável na gestão da empresa familiar, transferindo o comando por motivos compulsórios, não participando e nem planejando formalmente a sucessão.

A figura do sucessor é o filho (sexo masculino), com grau de escolaridade em nível Superior, com idade entre 20 a 30 anos. Tal sucessor, no entanto, já possui um vínculo com a empresa, mas que mantém a gestão familiar e não possuem planejamentos formais para uma futura sucessão.

Para o cumprimento dos objetivos, foram extraídas variáveis para compor 05 (cinco) categorias de análise: perfil das empresas; aspectos sobre o processo de sucessão; características do sucessor; planejamento de sucessão futura e etapas do processo sucessório.

Assim, os dados das categorias de análise foram apresentadas em forma de tabelas e depois distribuídas em gráficos, tendo sido possível, dessa forma, cumprir os objetivos específicos, a saber: levantar características comuns a empresas familiares que passaram pelo processo de sucessão; diagnosticar o tempo médio em que os fundadores permanecem no comando das empresas familiares; levantar o principal motivo que leva

as empresas familiares a realizarem o processo de sucessão; relatar as principais características do sucessor/herdeiro que assumiu o comando; discutir sobre a intenção de profissionalização da gestão por parte do herdeiro e verificar se há planejamentos formais acerca de um processo sucessório futuro (terceira geração) e analisar as etapas observadas na sucessão.

Desse modo, acredita-se que os objetivos foram cumpridos, bem como o trabalho respondeu a questão norteadora

Como sugestão de estudos futuros, acredita-se que poderiam ser desenvolvidas investigações que integrassem variáveis não levadas em consideração nesta pesquisa, tais como os cargos que os sucessores ocupam nas empresas, os problemas advindos com a falta de profissionalização na gestão do negócio, os reais motivos que levam os herdeiros a não planejarem o processo sucessório, entre outros.

Por fim conclui-se que as empresas familiares, por terem uma expressiva participação na economia brasileira e mundial, são alvos de constantes estudos, sobretudo no que se refere à questão da troca de comando, a sucessão. Contudo, apesar disso, muitas são as organizações familiares que não planejam esse processo, que na grande maioria dos casos é deflagrado devido a um evento de ordem não esperada. Além disso, também não se observa a profissionalização de sua gestão após a primeira fase de sucessão, tampouco não se verifica a prática de se planejar o futuro processo sucessório. Tais práticas, ou a falta delas, poderá levar a organização a um futuro incerto, gerando, muitas vezes o encerramento de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

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

AGOSTINI, Sérgio Roque. **Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina:** estudo de multicasos. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2001.

ALBI, Emílio. **Fiscalidad y Empresa Familiar.** Instituto de la Empresa Familiar. Espanha: 1994.

ALLRED, Roger. ALLRED. Russell. **The family business: power tools for survival, success, and succession.** New York: 1997.

AMENDOLARA, Leslie. **Como evitar a guerra da sucessão.** São Paulo: STS Publicações, 1995.

BERNHORET, Renato. **Empresa familiar:** Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

BOSCOLODI, João. **A empresa familiar.** São Paulo: Biblioteca Pioneira da Administração e Negócios, 1987.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares:** o caso do Grupo Pão de Açúcar. 2004. Disponível em: <[http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_30.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2010.

DALLA COSTA Armando; LUZ, Adão Eleutério da. Sucessão e sucesso em empresas familiares: **Revista Ciência e Opinião**, vol. 3, n. 5, jan./mar, 2004.

DONNELLEY, Robert G.. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril, 1976.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. Processo sucessório em uma empresa familiar brasileira. **RAC**, v. 9, n. 4, out./dez., 2006.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de Negócios**, vol. 4, n.3, Blumenau: FURB, 1999.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FREITAS, Jamile Machado. **Análise do processo sucessório em uma empresa familiar.** Itajaí: UNIVALI, 2004.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Silvia M. S.; GONÇALVES, Marcelo Neves Gonçalves; FERREIRA, José Carlos Ferreira. **Empresa familiar**. São Paulo: Publish, 2002.

KLEIN, Ademir. Administração e gestão de uma empresa familiar após o primeiro processo sucessório. São Paulo: FGV, 2001.

KRISTIE, Leah. **The world's oldest family companies**. Disponível em: <[http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the\\_worlds\\_oldest\\_family\\_companies/](http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/)>. Acesso em: 30 jun. 2010.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

JESUS, Marco F. et al. **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo**: Revista Turismo Visão e Ação - UNIVALI, v. 11, nº 2. p. 142 – 156, maio/ago. 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations**: realizing the dream of families in business. Local: Harvard Business School, 1999.

LEACH, Peter C. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro, Xenon, 1998.

LEMOS, Monica de Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE Business**, n.5, abr. 2003.

LEONE N. M. C. P. G. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, n.3, v. 31, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACIEL, Luciana et al. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em uma indústria do ramo de cerâmica da Baixada Campista. **Revista Brasileira de Administração**, vol. 4, n. 13, 2010.

MARTINS, J. et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo : Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia de investigação para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MÜLLER, Aderbal Nicolas; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Empresas familiares que utilizam ferramentas**. Revista FAE Business, n. 3, set. 2002.

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

PASSOS, Edio. **Família família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PEARL, Jayne A.; KRISTIE, Leah. **The world's largest family businesses**. Disponível em: <[http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the\\_worlds\\_largest\\_family\\_businesses/](http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/)>. Acesso em: 30 jun. 2010.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, janeiro/abril, 2009.

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares?** 2009. Disponível em: <[http://www.empresafamiliar.com.br/art7\\_ricca.pdf](http://www.empresafamiliar.com.br/art7_ricca.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Folha de Londrina: MPE'S**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> 2005. Acesso em: 15 ago. 2010.

SILVA, Roberto A. et al. **Sucessão em empresas familiares**. Anais do ENANPAD. São Paulo, 1999.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar., 2006.

SIQUEIRA, Arnaldo G. A sucessão... E agora?. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 5, mar./abr., 2007.

SOCORRO, Felix. **Conhece as empresas familiares?** São Paulo: Nova Fronteira, 2004.

STAUDT, Tarcísio. **Sucessão de gestão na empresa familiar Calçados Andrezza SA**: um estudo de caso. São Leopoldo: UNISINOS, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, Ilca Oliveira de. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica.. São Paulo: EPU, 2001.

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

VIEIRA JUNIOR, C. O processo sucessório em uma organização familiar: relato de caso. **Revista de Administração**, n.4, v. 35, São Paulo, 2000.

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GEOVANI DA SILVA FRITZEN**

**ESTUDO DA SUCESSÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS  
FAMILIARES: UM LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO ENTRE OS  
ANOS DE 2000 A 2010**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**