

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**GEÍSA MIRANDA INÁCIO**

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
DE TRANSPORTES: UM ESTUDO DE CASO**

**CRICIÚMA**

**2014**

**GEÍSA MIRANDA INÁCIO**

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
DE TRANSPORTES: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Mestre Júlio Cesar Zilli

**CRICIÚMA**

**2014**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão de curso a todos que estiveram presentes nesta minha caminhada, impulsionando-me a continuar diante das dificuldades, motivando-me a alcançar e concretizar meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou a vida e que com fé me fortaleceu para passar por todos os obstáculos e alcançar meus objetivos.

Agradeço a minha mãe, que com todo o seu amor incondicional, dedicação e esforço me permitiu concluir mais esta etapa, bem como, se dispôs a participar da entrevista como fundadora da empresa em estudo. Ao meu pai, agradeço a luz e proteção, acredito que ele me ilumina de onde estiver.

Minhas irmãs, Dhaiane e Fernanda pelo companheirismo.

Ao meu noivo e companheiro Fábio por toda a sua paciência e compressão nos momentos difíceis, sempre ao meu lado, me motivando a continuar.

Deixo aqui também, minha imensa satisfação e eterno agradecimento ao meu professor e orientador Julío Cesar Zilli, pela prestatividade, dedicação e competência.

“É impossível avaliar a força que possuímos sem medir o tamanho do obstáculo que podemos vencer, nem o valor de uma ação sem sabermos o sacrifício que ela comporta”

**H. W. Beecher**

## RESUMO

INÁCIO, Geísa Miranda. **O processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de transportes**: um estudo de caso. 2014. 58 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O processo de sucessão familiar é o momento mais importante que as empresas tendem a passar, e devido a isso, deve ser analisado e planejado com antecedência, evitando possíveis riscos. Desta forma, este estudo tem por objetivo analisar o processo de sucessão familiar em uma empresa de transportes localizada em Forquilha-SC. Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como descritiva e quanto aos meios de investigação enquadraram-se como bibliográfica e um estudo de caso, com abordagem qualitativa. O procedimento de análise dos dados foi dividido em seções, passando pelo planejamento, como é constituída a família e a participação dos membros dentro da empresa e o relacionamento entre a família e a transportadora. Diante da investigação destas seções, foi possível identificar que não há um planejamento concreto para o processo de sucessão, entretanto, a fundadora avalia os critérios de interesse e capacidade das possíveis futuras sucessoras, sendo essas, suas filhas que estão presentes nas tomadas de decisões e no cotidiano da transportadora. A fundadora ainda leva em consideração, em caso necessário, a contratação de um profissional de mercado que possa trazer suas experiências de mercado.

**Palavra-chave:** Administração Estratégica. Empresa Familiar. Processo Sucessório.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO E VANTAGEM COMPETITIVA .....	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	16
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.4 EMPREA FAMILIAR.....	20
<b>2.4.1 Vantagem da sucessão na empresa familiar</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.2 Desvantagem da sucessão na empresa familiar</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.3 Planejamento na sucessão familiar</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.4 Profissionalismo na gestão familiar</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.5 Sucessão profissional contratada</b> .....	<b>32</b>
2.4.5.1 Vantagem da sucessão profissional contratada .....	32
2.4.5.2 Desvantagem da sucessão profissional contratada .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO .....	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	40
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
4.1 CONSTITUIÇÃO DA FAMÍLIA E FAMILIARES NA EMPRESA .....	41
4.2 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA.....	43
4.3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO .....	45
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização econômica trouxe para as empresas, de pequeno à grande porte, uma visão de abrangência, prospecção de clientes, aumento da produtividade e concorrência, fundamentos elementares e imprescindíveis para fortalecer um empreendimento. Junto à globalização, iniciou-se o processo de democracia na sociedade, modernidade e diversidade nas organizações, visando melhorar o desempenho organizacional (SAJI, 2005).

No âmbito brasileiro, as empresas familiares majoritariamente são consideradas como pequenas empresas. Na década de 1990 resistiram às mudanças econômicas além dos problemas relacionados à família quanto à sucessão. A maior dificuldade de manter ativa uma organização familiar é conseguir distinguir a relação pessoal e profissional, ou seja, separar os interesses e objetivos da organização, dos conflitos familiares e interesses pessoais (ANDRADRE; REZENDE, C.; REZENDE, D., 2003).

Em toda a administração a questão que gera muita preocupação está em volta da sucessão, à mudança de comando, a posição de poder para outro indivíduo, quando em uma empresa familiar, sendo este, da família, ou um profissional contratado, que por sua vez, obteve o mérito técnico de capacidade para gerar o empreendimento. Para os líderes a situação é delicada, pois, precisam de um sucessor que entenda a cultura da empresa, que consiga mantê-la ativa e em posição de competitividade (PERIS, 2011).

As empresas sempre buscam por novas alternativas de se manter em posição competitiva no mercado, e buscam empreendedores que possuam capacidade e visão para prospecção de recursos disponíveis, que saibam examinar o ambiente e orientar nas abordagens (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Na busca por vantagem no mercado, uma empresa é mais bem vista por explorar recursos para desenvolver novos produtos ou serviços do que simplesmente adaptar as ideias de outras empresas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Este trabalho visa aprimorar a compreensão sobre administração familiar e profissional, abrangendo a questão da sucessão familiar e de um profissional que não pertence à família, examinando na teoria fatores que



proporcionem melhores resultados entre as opções para a empresa escolhida e destacada pela acadêmica, bem como, para as demais empresas familiares.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar o processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de transportes localizada em Forquilha em Santa Catarina.

Inicialmente apresenta-se a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, destaca-se a fundamentação teórica, contemplando as principais teorias relacionadas com o tema abordado.

Os procedimentos metodológicos são destacados no terceiro capítulo e a apresentação e discussão dos resultados são apresentados no capítulo IV. Finalizando o estudo, destacam-se a conclusão, as referências e o apêndice.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração se baseia no processo de planejamento, organização, coordenação e controle dos recursos disponibilizados para se atingir determinados propósitos em uma empresa. A função principal de um administrador é interpretar estes propósitos e transforma-los em ações resultantes (SALGADO, 2003).

A abertura de uma empresa familiar pode-se observar que está vinculada primeiramente a um empreendedor, este que possui visão comercial e dos recursos a serem utilizados, que geralmente utilizam auxílio e apoio de membros da família. A principal característica na administração familiar corresponde ao poder hierárquico hereditário de decisão, levando em conta os valores políticos e familiares da organização (OLIVEIRA, 2006).

O processo de sucessão é determinado como um dos momentos decisivos quanto à continuidade de uma empresa. Este momento quando não explorado corretamente poderá comprometer consideravelmente a gestão do empreendimento (OLIVEIRA, 2006).

A empresa destacada esta por chegar a um momento de definição entre a sucessão familiar ou examinar a gestão profissionalizada contratada. A mesma é gerenciada por dois sócios, que futuramente irão se aposentar.

Diante do exposto, questiona-se: **Como está o processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de transportes localizada em Forquilha – Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de transportes localizada em Forquilha – Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a constituição da família e familiares na empresa;
- b) Identificar o relacionamento da família *versus* empresa;
- c) Destacar o planejamento no processo sucessório.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo analisar o processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de transportes localizada em Forquilha – Santa Catarina.

A empresa em estudo está verificando a melhor opção de transferência de poder, para a um profissional contratado ou para a segunda geração da família, que sempre acompanhou os processos administrativos e financeiros, mas, todavia não atuou de forma direta na empresa. É importante destacar que a segunda geração possui conhecimento administrativo, devido ao fato da aprendizagem adquirida em universidades.

A empresa está atualmente visando o contínuo crescimento, e busca um líder com senso empreendedor, audacioso e tecnológico, que proporcione o melhoramento das atividades desempenhadas pela organização e possua prospecção de novos mercados.

Diante da importância do crescimento empresarial, manifesta-se o interesse em abranger a situação problema em que a empresa se encontra,

bem como, o conhecimento da acadêmica em analisar as consequências geradas após adesão da nova sucessão na empresa.

Importante frisar que por ser um tema presente na vida da acadêmica, torna-se oportuna a pesquisa, bem como, visa à contribuição como sendo um instrumento de pesquisa no ramo administrativo para a Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina que posteriormente ficará disponível em seu acervo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como intuito proporcionar maior conhecimento e sustentação teórica a cerca do tema em estudo. Neste sentido, analisaram-se os conceitos, argumentos e objetivos abordados por outros autores e mediante estes, se fez possível à construção da fundamentação, relacionando as pesquisas com o tema abordado.

Foram utilizados materiais disponíveis no acervo da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), além de teses e dissertações disponibilizadas na Biblioteca Digital do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), bem como, outras bases de dados disponíveis para acesso *online*.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E VANTAGEM COMPETITIVA

A evolução do trabalho teve início a partir da busca do homem por satisfazer suas necessidades materiais de sobrevivência. Com a amplitude deste fato caracteriza-se o modo de produção, determinando como condição de trabalho. Pode-se constatar como foi desenvolvida a evolução histórica com base nos bens materiais na sociedade que são frutos de inovações criadas por indivíduos com visão empreendedora utilizando os recursos disponíveis (SANTOS; ACOSTA, 2011).

Segundo Oliveira (2006, p. 9) é importante destacar a diferença entre empreendedor e empresário:

Empreendedor é o que idealiza e constrói um negócio, que constitui uma nova empresa. Ou seja, dá origem a uma empresa familiar. Empresário é o que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse sua existência. Ou seja, ele procura a perpetuação de uma empresa familiar.

No ramo da organização, o empreendedorismo é um assunto conceituadamente novo, tendo em vista que este tema tem em média 50 anos. Autores identificam o crescimento do número de pessoas que investem em negócios próprios, de terceiros e que aderem à gestão empreendedora. No Brasil é recente o conhecimento deste assunto, porém já se observa o aumento do número de firmas a partir desta técnica (SANTOS; ACOSTA, 2011).

No Brasil, o empreendedorismo teve início na década de 1990, quando foram criadas as entidades SEBRAE<sup>1</sup> e SOFTEX<sup>2</sup>, que auxiliam e buscam suporte para a abertura de novas empresas, todavia, ainda é sentida a falta de políticas que consolidem o empreendedorismo no país (FERNANDES, 2011).

Segundo Melhado, Plaster e Yoong (2013), a maioria dos empreendedores brasileiros são homens, bem como, são os cidadãos com maior renda, experiência e aquisições no mercado quanto ao capital.

O Brasil mudou muito nos últimos anos: cresceram a renda e o nível de emprego. Por isso, hoje temos empreendedores mais qualificados que buscam no próprio negócio a oportunidade para se desenvolver, diz o diretor-técnico do Sebrae, Carlos Alberto dos Santos. Ao comentar a pesquisa, ele ressalta ainda a forte presença feminina e de jovens e o grau de instrução, que também aumentou. O Brasil sempre se destacou por ter grande energia empreendedora (EXAME, 2012, p. 04).

Pode-se destacar que o empreendedor é um indivíduo que necessita de recursos e os fornece, investe em novas oportunidades com objetivo de obter retorno. Este, por sua vez, tem a função de prospecção de mercado, de gerar um novo produto ou serviço, bem como, alterar a estrutura do estabelecimento (CARDOSO *et al*, 2014).

Malheiros, Ferla e Cunha (2005, p. 18) expõem que a atividade empreendedora de um país é sustentada a partir da:

[...] existência de um conjunto de valores sociais e culturais que possam encorajar a criação de novas empresas. Por isso, devemos repensar alguns valores, como a valorização do emprego, a estabilidade financeira e a formação universitária, que no Brasil são instrumentos fundamentais de realização pessoal.

Com relação à definição de negócio, o empreendedor necessita analisar todos os campos envolvidos, apresentar propostas com fundamentos, possibilidades tecnológicas que poderão ser aproveitadas, o mesmo deve estabelecer um planejamento que permita a clara compreensão da estratégia empresarial que será adotada (RODRIGUES, 2008). Numa definição genérica, Santos e Acosto (2011, p.147) afirmam que: “Os estudos na área de empreendedorismo são recentes, talvez o que os estudiosos ainda procurem desvendar são as características deste profissional [...]”.

---

<sup>1</sup> SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

<sup>2</sup> SOFTEX: Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*.

Pode-se apontar como falhas constantes a presunção de um empreendedor, em acreditar que para a viabilidade de um negócio é necessário apenas dinheiro e uma idealização, bem como, admitir que o mercado segue suas metodologias de raciocínio, subestimando sua capacidade como gestor e dificultando a visão de suas limitações (RODRIGUES, 2008). Conforme Santos e Acosta (2011, p. 125): “Para que o empreendedor obtenha sucesso, deve estar disposto a fazer algo novo, depois de determinar o que pretende fazer, deve trabalhar para essa ideia acontecer”.

Os jovens empreendedores tendem a acreditar que na estrutura de uma firma sempre há vaga para mais um membro, familiar ou conhecido. O empreendedor também poderá considerar que a inovação segue como positivismo para uma organização, entretanto, deve-se observar as necessidades efetivas para um novo projeto (RODRIGUES, 2008).

Apesar da diferença de abordagem dos autores, pode-se notar que todos concordam que as características que formam o empreendedor baseiam-se nos conceitos de iniciativa, inovação, criatividade, oportunidade e disposição para assumir riscos, podendo ser classificadas em 10 grupos: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (SOUZA; SERRALVO, 2008, p.06-07).

É de suma importância buscar compreender o motivo dos estabelecimentos inovarem, encontrar argumentos que evidenciem a vantagem competitiva num momento em que a economia está se transformando em um mercado global, onde a exigência e competitividade estão crescendo e as empresas buscam performance de se estabelecer no mercado (RODRIGUES, 2008).

A maior parte dos pequenos empreendimentos tem potencial limitado de crescimento e são principalmente focadas na criação de um retorno razoável para os esforços das poucas pessoas que trabalham no empreendimento (BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. 08).

No âmbito nacional, segundo censo realizado pelo IBPT<sup>3</sup> entre 2010 e 2011, o estado de Santa Catarina se posicionou em terceiro lugar no fator de maior crescimento de negócios, sendo que no início do ano de 2012 foram abertas em média 40mil empresas, 21% a mais que em 2011. Estes resultados se devem aos microempreendedores (DC, 2012).

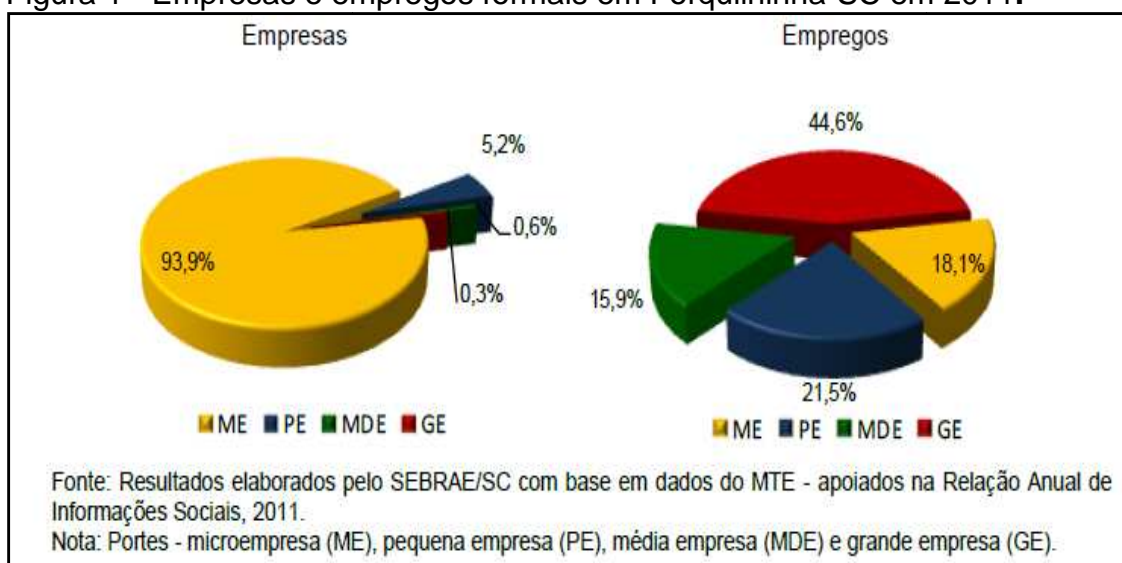
---

<sup>3</sup> IBPT: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário.

Dentre as cidades do estado de Santa Catarina, Forquilha, está entre as cidades que obteve crescimento acima da média no teor de prospecção de empresas, sendo estas, comércio, serviços e indústrias (FELISBERTO, 2013).

A Figura 1 apresenta a participação das empresas e empregos formais em Forquilha-SC no ano de 2011.

Figura 1 - Empresas e empregos formais em Forquilha-SC em 2011.



Fonte: SEBRAE (2013).

De acordo com a Figura 1, pode-se verificar com destaque que do total de firmas registradas que utilizam o método do sistema SEBRAE, 99,1% das empresas de Forquilha são micro e pequenas empresas, geradoras de 39,5% dos empregos da cidade.

Com base nos estudo de Góes *et al* (2013), a vantagem competitiva do empreendedorismo, se deve ao fato do mesmo ser uma ferramenta que possibilita o suporte ao desenvolvimento econômico, progresso quanto a empregabilidade, prospecção de novos empreendimentos proporcionando geração de novos artifícios.

O benefício do empreendedorismo pode ser observado em organizações que almejam estabelecer novos métodos de liderança no mercado, apontando novas oportunidades, e perspectivas quanto à execução de novas estratégias e sucessão para garantir a sobrevivência no mundo globalizado (GÓES *et al*, 2013).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

É válido destacar que desde a década de 1910, no início de sua existência, a Administração vem obtendo grandes avanços, e atualmente vêm se aprimorando nas questões de competitividade, qualidade e produção. O processo administrativo está interligado aos executivos que devem absorver o desenvolvimento da economia tanto nacional quanto internacional, para manter sua organização ativa e com potencial de concorrência (OLIVEIRA, 2009).

A Administração é um procedimento constituído de princípios, normas e funções, que juntos possuem o intuito de planejar futuras ocorrências, planejando-as com eficiências para manter e alavancar a produtividades, aproveitando os recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2009).

Muitos estudos relatam que a Administração e o Empreendedorismo estão interligados, devido a este fato, é válido destacar que ambos possuem responsabilidades distintas. O administrador se enquadra como sendo um executivo, localizado na alta posição hierárquica de uma companhia, é responsável pelas principais funções administrativas: planejamento, organização, direcionamento e controle, atuando com atenção, evitando erros ao dirigir e supervisionar sua equipe. Já o empreendedor, é um funcionário da empresa que utiliza de sua criatividade para prospecção de novos mercados, novas estratégias e mudanças na firma que trabalha (SOUZA; SERRALVO, 2008).

Dando continuidade ao pensamento de Souza e Serralvo, (2008, p.09) pode-se considerar que:

O empreendedor possui características além dos atributos do administrador, ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Para obter sucesso na posição de administrador é importante ter capacitação empreendedora, ou seja, conseguir inovar, analisando os riscos e oportunidades, atendendo os objetivos da empresa (SOUZA; SERRALVO, 2008). Neste sentido, Oliveira (2009, p.38) afirma que: “O cliente da administração estratégica é a empresa, os fornecedores são todos os



executivos e profissionais envolvidos em sua conceituação, estruturação, desenvolvimento e implementação”.

O maior objetivo da Administração, é permitir que a estratégia adotada consiga gerar privilégios quanto a participação no mercado em relação à capacidade de agregar maior valor econômico que a concorrência. Esta vantagem poderá ser temporária, que permite durar por curto prazo, ou sustentável, que poderá se manter por muito tempo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011, p. 79) afirmam que: “Conquistar vantagem competitiva depende de o estabelecimento descobrir recursos e capacidades próprios únicos e como eles podem ser usados na escolha e implementação de estratégias”.

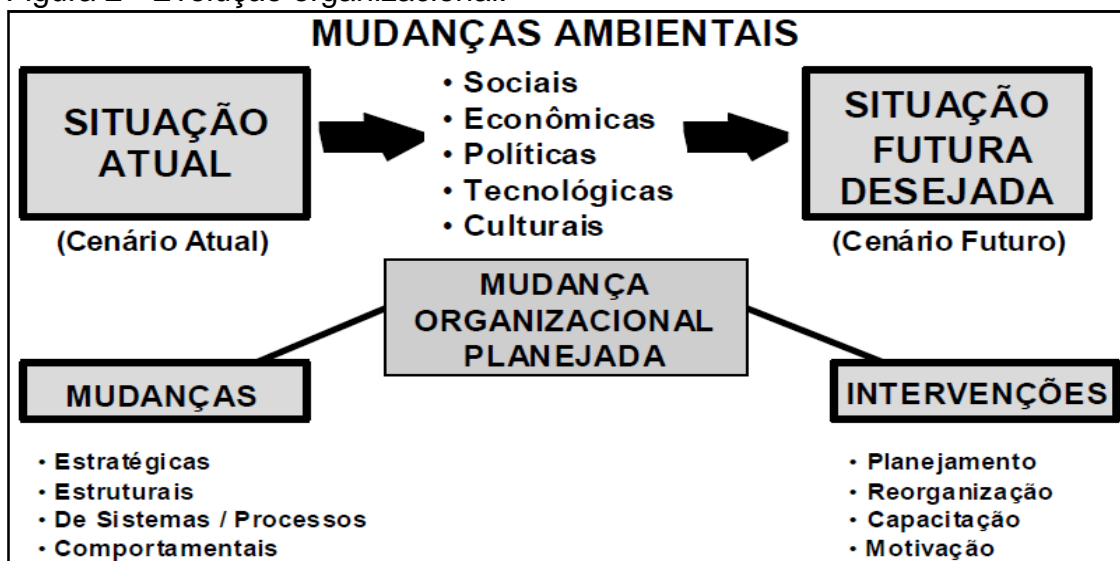
Toda administração precisa de uma estratégia, esta, nada mais é, que um fundamento para adquirir superioridade sobre as oportunidades e concorrentes de mercado. No momento de aplicar uma nova técnica, é necessário avaliar a margem de erros, sendo assim, podemos constatar que cada nova estratégia utilizada por uma companhia precisa ser analisada antecipadamente, verificando seus efeitos de curto e longo prazo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Faganelo e Machado (2008, p. 12) destacam a importância do planejamento estratégico como:

O crescimento da empresa faz crescer a *complexidade de seus processos*, o que exige um maior número de decisões de longo-prazo e de longo alcance (*que implicam investimentos*); A *escassez* de recursos obriga a *opções e renúncias*, buscando a melhor relação custo-benefício dos investimentos; O crescimento da *competição* exige a renovação do “*espírito empreendedor*” dos primeiros dias da empresa.

Toda a organização almeja o crescimento, este, que ocorre decorrente ao sacrifício dos que por ela trabalham, bem como, das ferramentas devidamente utilizadas e dos processos planejados. Para a otimização do desenvolvimento organizacional é importante manter todo o conjunto interligado ao ambiente (FAGANELO; MACHADO, 2008), conforme destaca a Figura 2.

Figura 2 - Evolução organizacional.



Fonte: Faganelo e Machado (2008, p. 08).

É relevante ressaltar que as estratégias precisam passar pelas análises externas e internas, sendo estas, de critério significativo, por investigar os ambientes em que a nova tática será aplicada. Na análise externa, a empresa avalia os concorrentes, o ambiente competitivo e suas oportunidades, bem como a evolução destas ameaças, já na análise interna, a empresa avalia sua capacidade organizacional para a implementação de uma nova técnica, nas áreas que passarão por mudanças e melhorias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 73).

Para as firmas que procuram por mudanças e viabilidades de crescimento, realizar um plano de negócio pode ser uma ferramenta para buscar fornecedores e investidores com boas ideias para abranger um novo negócio ou melhorar aquele já existente (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Os investidores demonstram interesse nas companhias que evidenciam uma administração capacitada, que por sua vez, possuam valores adequados para gerar os negócios e manter-se competitiva no mercado, bem como, apresentam projeções de retorno nas estratégias aplicadas (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Na área da Administração, sabe-se que muitos comércios conseguem se desenvolver a partir da criatividade de um indivíduo este, que

poderá ser membro da família. Neste mesmo contexto, o SEBRAE (2013) afirma que:

As relações familiares e profissionais andam juntas em 90% dos oito milhões de empresas em funcionamento no Brasil, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE. Estima-se que 66% da massa salarial do país sejam pagos por esse modelo cujo negócio permanece na família, pelo menos, por duas gerações. Essas organizações somam dois bilhões de empregos e respondem por cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, 34% da indústria e 54% da prestação de serviços.

O desafio maior dos administradores é manter a relação familiar, entretanto distinta da relação profissional, ou seja, deve-se analisar a gestão da firma mesmo que a família esteja passando por conflito. Para que o ambiente de trabalho não sofra desequilíbrio é de suma importância limitar as situações (SEBRAE, 2013).

Conforme Andrade, Rezende C. e Rezende D. (2003, p. 2): “As empresas familiares, com grande concentração em micro e pequenas empresas, são aquelas que geram grande volume de empregos e sustentam a economia de vários países”.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se destacar que a cultura é encontrada em múltiplas características em uma determinada comunidade, sendo estas, símbolos, ideias, comportamentos e hábitos de um grupo social, onde valorizam suas necessidades e interesses, interligando a postura e dinâmica para alcançar os objetivos com os aspectos do ambiente, salientando assim, os traços culturais (PRADO, 2005).

A comunicação é uma ferramenta de suma importância nas organizações, esta, poderá prevenir possíveis conflitos decorrentes ao aumento das múltiplas culturas, que por sua vez, abrangem diversidades de opiniões, e condutas dos indivíduos, sendo estes, do mesmo grupo familiar ou não (SAJI, 2005).

A cultura de uma empresa é determinada pelos princípios do seu criador, levando em consideração, os aspectos de crenças e características da região geográfica de onde a mesma foi estabelecida, assim pode-se considerar que a cultura é o fator que distingue um comércio de outro. A cultura indica os

objetivos que a empresa deve seguir, o grande empecilho é conseguir que os funcionários se adaptem a esta perspectiva e também as subculturas de seus respectivos setores (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2012).

Em uma companhia familiar, a cultura se destaca na vantagem competitiva, ou seja, nas estratégias utilizadas pela organização, a forma de liderar dos dirigentes, e como esta influência para as futuras gerações que administrarão o empreendimento. A convivência e assimilação dos interesses proporcionam a transmissão da cultura aos novos membros (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A cultura pode ser destacada em três elementos, sendo os artefatos: objetos que caracterizam o local; valores, fatores que influenciam nos procedimentos operacionais, a realização das atividades e decisões, devem estar de acordo com os conceitos de valor ao qual o estabelecimento foi fundado; e por fim, os princípios: estes são avaliados como uma forma de atuar em diferentes situações, que por ventura são adquiridos ao longo do tempo como experiência. Pode-se considerar que estes são os elementos que proporcionam identificar que se trata de uma empresa com tradições (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Os proprietários de firmas, por sua vez, devem estar preparados e cientes quanto à cultura da organização, levando em consideração, o desempenho dos funcionários, o ambiente, as diferenças entre os membros da família, suas profissões e visões de futuro (SOUZA, 2001).

A cultura organizacional no Brasil vai além dos objetivos teóricos da administração, ou seja, grande parte das organizações familiares é destacada pelos interesses pessoais dos donos, principalmente daquele que há fundou, que primeiramente, focam em atingir recordes de vendas, garantir lucro, visando atingir seus interesses particulares. Muitas vezes, este tipo de pensamento, pode prejudicar o sistema da empresa, rompendo o propósito de crescimento e competitividade (SOUZA, 2001).

## 2.4 EMPREA FAMILIAR

As companhias familiares começaram a aparecer no Brasil com a vinda dos imigrantes, italianos, japoneses, alemães, dentre outros, estes que

iniciaram as construções no território brasileiro, como estradas, centros de distribuições e pequenos empreendimentos. Deve-se ressaltar que os brasileiros também conseguiram consolidar muitas empresas e pode-se destacar presença relativa de firmas familiares no Brasil (OLIVEIRA, 2006).

Para o sucesso de uma sucessão é inevitável o estudo aprofundado quanto ao possível sucessor e seus princípios quanto a sua administração. Devido a este fato, para que a empresa possa se assegurar destes interesses, podem-se promover conselhos familiares, onde os jovens são inseridos aos poucos na participação de reuniões quando necessário a tomada de novas decisões e estabelecimento de novas regras, a participação nas reuniões nada mais é que um treinamento e observação da atitude que os indivíduos tomariam, permitindo mais confiança ao presidente no momento de eleger seu sucessor (TRAJANO, 2008).

A principal causa do fechamento de empresas familiares é falta de preparação para eventuais sucessões, ou seja, quando ocorre falecimento do fundador. Seguindo este mesmo contexto, também se pode considerar que a ausência de iniciativa para gerar novas estratégias, produtos e serviços, podendo ser observado geralmente em estabelecimentos que visão seguir tradições, bem como, a deficiência no planejamento e possíveis conflitos dentro da área familiar, juntamente com a carência de conhecimento administrativo são fatores que podem levar ao encerramento das atividades de uma organização (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Góes *et al* (2013, p. 53), com relação a sucessão empresarial:

O dono do estabelecimento, por vezes, não atenta para esse momento especial. A sucessão, de qualquer país, é um tópico que não pode e não deve ser ignorado. Falar sobre a transmissão da empresa significa, em princípio, a saída do dono da condução da atividade.

A sucessão familiar pode ocorrer de forma simples e natural, como também pode transcorrer de forma contrária. Geralmente nas empresas onde já se tem uma base de que o herdeiro será o sucessor, bem como, que o mesmo já vem se preparando, entendendo os valores e princípios da companhia, onde os dirigentes conseguem em comum acordo capacitar e por o sucessor a par de todos os setores, pode-se dizer que a sucessão trará

excelentes resultados assim como, poderá trazer consigo estratégias inovadoras (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Entretanto, quando não se há preparação, a sucessão poderá trazer muito danos, como a principio eleger um membro que nada sabe sobre a empresa, que não teve pratica e nenhum acompanhamento, o mesmo não esta capacitado para desenvolver e dirigir questões complexas pertinentes à administração (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Para Oliveira e Silva (2012, p. 36) a questão da sucessão é um ponto critico para as empresas: “Optando-se pela manutenção da empresa na família, uma das questões mais dilemáticas refere-se à decisão quanto à gestão: mantê-la entre os familiares ou transferi-la para um profissional de mercado?”.

A característica predominante encontrada em uma firma familiar pode ser notada a partir do modo como o fundador delega a empresa, ou seja, a forma como lidera os processos administrativos. Algumas vezes é possível identificar o clima organizacional pela autoestima do fundador (FREIRE *et al*, 2010).

A contratação de novos funcionários, também pode ser manipulada de acordo com o gosto do dono do estabelecimento, principalmente em pequenas e médias empresas é visto esta característica, onde os donos definem a contratação com base no conhecimento e empatia ao individuo. Devido a estes pontos se observa a dificuldade em liberar e permitir que outra pessoa se torne o administrador da empresa, quando se é necessária à sucessão, e que possivelmente haverá quebra de determinados paradigmas, com o conhecimento obtido em ambientes externos a organização (FREIRE *et al*, 2010).

É notável que o novo administrador sendo este, jovem ou não, levará e atribuirá para a organização alguns saberes e ideias que obteve em sua profissionalização ou estudo. O indivíduo que está prestes a ocupar o novo cargo, geralmente se concentra em obter novos conhecimentos para aperfeiçoa-los no local de trabalho, mesmos que estes não sejam bem visto pelos olhos do antigo fundador. Deve-se levar em conta a quebra de antigos costumes e aderir às tecnológicas modernas para garantir competitividade ao negócio, sem perder a essência base da organização (BARROSO, 2013).

As consequências de uma excelente sucessão se devem ao fator capacidade, ou seja, antes mesmo de se iniciar o processo sucessório, geralmente nas empresas familiares, o dono desde o início incentiva os herdeiros em como agir no local de trabalho, deixando-o confortável e apto a receber instruções de como lidar em diferentes situações. O fato de interagir, vivenciar, comunicar e demonstrar os objetivos do empreendimento comercial, bem como, procedimentos para realizar tais tarefas, permite o crescimento e amadurecimento do futuro líder (FREIRE *et al*, 2010).

Na visão de Oliveira e Silva (2012), podem-se considerar as diferentes definições de empresas familiares, conforme destaca o Quadro 1

Quadro 1 – Definições de empresas familiares.

Integralmente Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando o controle e todos os postos de trabalho são ocupados por pessoas da mesma família (IBGE, 2001).</li> </ul>
Gestão Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando a família exerce efetivamente a gestão da empresa, simultaneamente à presença de não familiares nos diferentes postos de trabalho.</li> </ul>
Gestão Influenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas em que a gestão é influenciada pela família, independente da ocupação ou não de cargos na empresa.</li> <li>Organizações em que os familiares ocupam postos estratégicos de forma isolada, ou em sistema misto (família e profissionais de mercado).</li> </ul>
Controle Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas cujas ações ou cotas são de propriedade exclusiva da família.</li> <li>Empresas em que a maioria das ações ou cotas é de propriedade da família (controle acionário).</li> </ul>
Gestão Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas em que a família detém a propriedade, mas a gestão é desempenhada por profissionais de mercado.</li> </ul>

Fonte: Oliveira e Silva (2012, p.30).

Para Oliveira e Silva (2012, p.36): “Podem ocorrer formas mistas de promover a sucessão, em que as experiências iniciais com os membros da família são cotejadas com a presença de profissionais de mercado”. Oliveira e Silva (2012) destacam ainda, os diversos e diferentes interesses dos membros da organização, onde, os sócios tem visão de investir o lucro excedente no negócio, já os demais, tendem a pensar em suas necessidades pessoais, adquirir um bem capital ou ajudar a um membro da família.

O Quadro 2 apresenta de forma sistematizada as características, competências e vícios de empresas familiares.



Quadro 2 - Características e leituras de empresa familiar ou tipo familiar.

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
DNA da empresa	Gestão ligada à personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o “dono”
	Análise comparativa com o fundador	Missão dada, missão cumprida.	Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida,.
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade nas decisões, flexibilizando as mudanças	Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos
Gestão de recursos humanos	Laços afetivos	Promoção de lealdade e fidelidade	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os “velhos de casa” e outros funcionários	Grupo mais próximo com postura proativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
	Desenvolvimento Organizacional	Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização.
	Proximidade com os Gerentes	Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias.	Os funcionários são vistos como “executores de tarefas”, independente de serem ou não gerentes de equipes.
	Liderança	Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança.	Visão de que só existe um líder na empresa, o dono/presidente.
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.
Presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos	Confiança se confundindo com os conceitos de competência
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores	Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem.
	Conflitos	Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar.
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo e limitador da inovação
		Um bom exemplo	Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade	Disputa de poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade: Empresa. Família. Propriedade.
	Patrimonialismo	Investimento da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos	Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa

Fonte: Freire *et al* (2009, *apud* Freire *et al* 2010, p.717).

Estes conceitos sobre empreendimentos familiares permitem a conclusão de que os aspectos genéticos e culturais que formam paradigmas são tão importantes e definem as questões estratégicas e gerenciais quanto questões contratuais e de acionistas. O dinamismo, o envolvimento, a



confiança e disputa de papéis estão interligados a estes aspectos de determinam uma empresa familiar, sendo de forma construtiva em prol do crescimento ou inverso (FREIRE *at al*, 2010).

#### **2.4.1 Vantagem da sucessão na empresa familiar**

Para Oliveira (2006), existem algumas vantagens essenciais que por ventura devem ser levadas em consideração quanto à sucessão familiar nas companhias, ou seja, que avaliam como primordiais para garantir a preservação e permanência em família do empreendimento, decretando um membro da família como futuro administrador.

Quando se há possibilidade de trabalhar em cima dessa sucessão, é notável o benefício da imersão do envolvido dentro da empresa, ou seja, o mesmo por possuir facilidade de comunicação e acompanhamento em tempo integral com o fundador receberá treinamento com visões amplas e específicas quanto à administração, se ajustando a mesma (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

O critério de continuidade do comando em família é avaliado positivamente quando o herdeiro tem pleno conhecimento e competência relacionada às atividades realizadas pela empresa, como seus valores étnicos, que por sua vez definem sua finalidade no mercado. A permanência da família no comando também possibilita a flexibilidade no momento decisório quanto a determinadas situações, ou criação de novas estratégias, onde o novo executivo possui o privilegio de analisar junto ao demais familiares com suas respectivas experiências de mercado, a melhor opção de resolução (OLIVEIRA, 2006).

As vantagens competitivas existentes em uma empresa familiar são indispensáveis, pois dividir responsabilidades de uma gestão com parentes pode ser uma estratégia muito eficiente, sendo que os diferenciais sejam potencializados e os riscos administrados com cuidado (TRAJANO, 2008, p.23).

Quando o futuro executivo é integrante da família, o mesmo pode demonstrar maiores ou plenos interesses em manter o negócio competitivo, devido ao fato da ligação hierárquica e genética que por sua vez, possibilitou clareza quanto às dificuldades para abrir e garantir a sobrevivência do empreendimento, quando o mesmo esteve ou posteriormente pode

acompanhar o desenvolvimento do estabelecimento, beneficiando-o com um treinamento profissional, permitindo assim a assiduidade para planejar novas estratégias e garantir a fidelidade (OLIVEIRA, 2006).

Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, tendo o orgulho e a lealdade à família sido responsáveis pelo funcionamento ininterrupto através de períodos difíceis, quando considerações com base em lucros e perdas poderiam facilmente ter determinado o encerramento das atividades FREIRE; TOMPSITTI, 2006, p. 11).

Os administradores herdeiros quanto à remuneração por participação dos lucros, geralmente analisam as necessidades do seu comércio, e preferem optar por investir os excedentes em melhorias na empresa ao contrario de muitos empresários de mercado. Outro benefício quanto à permanência do negócio em família, pode-se destacar quanto à elaboração de planos diferenciados e variados para longo prazo, tendo em vista a não existência de acionistas que por ventura solicitam resultados e retornos imediatos fidelidade (OLIVEIRA, 2006).

#### **2.4.2 Desvantagem da sucessão na empresa familiar**

Da mesma forma como Oliveira (2006) apresenta vantagens e motivações para uma empresa ser continuada por membros da família, o autor ainda adverte quanto às desvantagens deste processo, bem como, considera a importância da capacidade de distinguir os papéis de pai e filho, ao de executivo e diretor na ocasião de desempenhar quaisquer atividades.

O processo de sucessão é considerado o momento mais importante e por ventura o mais complexo, pois se inicia a disputa pelo poder entre os integrantes da família, onde os membros sejam por faixa etária, por experiências profissionais em outras companhias ou por conhecimentos teóricos querem se destacar para tentar garantir o cargo, fato este, que promove conflitos dentro da empresa e que são levados para dentro de casa (OLIVEIRA 2006).

A preparação para ser o novo sucessor é uma etapa primordial para garantir sobrevivência de qualquer empreendimento. Muitos sucessores temem este processo, acreditam em não estarem preparados o suficiente para assumirem um carga de alta importância, tendo que lidar muitas vezes com

outros acionistas responsáveis por parte de uma sociedade. Entretanto, também existem casos, onde o sucessor por sua vez, acredita e age como se fosse o único dono, causando discussões no ambiente de trabalho (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

Lodi (1993, *apud* CENTURION; VIANA, 2011, p.10) argumentam a fragilidade no controle familiar de empresas destacando-as como:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro".
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Quando há ocorrência deste caso, a opção mais adequada seria estudar os possíveis ou o possível candidato, em forma de treinamento, absorvendo todo o potencial e capacidade do indivíduo quanto à resolução de atividades diversas, adquirindo conhecimento pleno sobre todas as funções que a empresa exerce para posteriormente saber solucionar quaisquer problemas (OLIVEIRA 2006).

Lodi (1987, *apud* TRAJANO 2008, p.22), Caracteriza e simplifica o transtorno decorrente de uma má sucessão familiar:

[ ] a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar e ensinar seus filhos. A profissionalização descaracterizou a empresa familiar, após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

O seguimento da empresa no mercado de forma concorrente aos demais empreendimentos, deve ser destacado como o ponto principal da sucessão de cargo. Pois existe um ponto em que o sucessor, por falta de análise com antecedência, pode na verdade ser um grande problema para a organização, quando o mesmo se opõe aos objetivos que a empresa deseja alcançar e promove apenas problemas dentro do local de trabalho (OLIVEIRA 2006).

Peruchi e Oliveira (2004, p.20), consideram como ponto negativo da sucessão o fato de que:

Existe um verdadeiro apego sentimental do fundador ao seu negócio, porque eles não consideram a empresa com um simples bem que podem deixar para seus filhos após anos de muito sacrifício.

Neste ponto o fundador da empresa poderá passar por um grande problema, que de fato seria a demissão do membro da família que foi incorporado como presidente, onde este problema levará a conflitos não somente na empresa, mais no ambiente familiar, por demitir um herdeiro (OLIVEIRA 2006).

### **2.4.3 Planejamento na sucessão familiar**

O momento mais importância que os empreendimento comerciais familiares passam, é quando há necessidade de se planejar a sucessão familiar. Esta situação pode trazer conflitos dentro da empresa e na base familiar, devido a este fator, é de suma importância que os profissionais saibam analisar e separar as questões familiares dos negócios, para não abalar a estrutura organizacional (SOUZA, 2001).

Segundo Oliveira (2006. p. 41): “O planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar.” O profissional indicado para exercer o cargo de novo líder da companhia, deve estar capacitado, entender todo o funcionamento e principalmente demonstrar visão para prospecção de crescimento e bom desenvolvimento para a organização, sendo este um profissional contratado, ou um membro da família (KOPS, 2011).

Seguindo este contexto, é importante destacar que toda a empresa que buscas obter sempre bons resultados não deve simplesmente adotar um novo líder sem anteriormente a sucessão estabelecer um planejamento, assim, poderão obter um panorama e prever possíveis danos na estrutura e funcionamento da mesma. Este planejamento pode ser elaborado seguindo eventuais situações que poderão vir a ocorrer após a sucessão (SOUZA, 2001).

A escolha do sucessor é um processo difícil. É fundamental que seja procedida o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição. Ao perceber a necessidade de transição, o sucedido deve definir o futuro da empresa planejando e organizando a sucessão. Por isso, ele deve ser iniciado muito tempo antes da real troca de comando (JESUS, M; MACHADO; JESUS A., 2009, p.147).

O planejamento é o ponto crucial que previne a sobrevivência de um empreendimento familiar, mesmo que esta, por devida situações futuras passe a não ser mais um empreendimento familiar. O que de fato poderá arruinar um comércio seria uma sucessão imprevista e não planejada, quando por sua vez, ocorre afastamento do presidente (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

O processo de sucessão para garantir eficiência e eficácia por ventura deve ser estudado com antecedência, assentido que seja analisada com cautela a escolha do novo integrante para a liderança. Este processo permite estimular ao sucessor a importância do cargo, bem como, interpretação e compreensão dos valores, uma vez que os brasileiros tendem a agir com impulso e imprevisto (JESUS, M.; MACHADO; JESUS, A., 2009).

Alguns líderes acreditam não ser necessário planejar a sucessão, pois não realizam prevenções de possíveis situações que por consequência, somam-se os resultados da administração despreparada, ou seja, a empresa acaba sobre os comandos de um membro da família, que, todavia, não foi preparado para o cargo (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Seguindo este contexto, Casillas, Vázquez e Días (2007, p. 229), destacam que o momento adequado para uma empresa começar o planejamento sucessório seria por ventura quando:

Fica evidente que a empresa tem bases solidas e boas perspectivas no longo prazo, é durável e convém mantê-la em família. Acreditamos que esse enfoque coloca o planejamento no lugar que lhe corresponde: a empresa, suas necessidades e sai sobrevivência.

Todo o planejamento tem como intuito reduzir conflitos, danos e impactos nas mudanças. Este por sua vez, é um plano de ação, onde tende a orientar e avaliar demonstrativamente os melhores métodos a serem utilizados no momento mais importante que os estabelecimento comerciais familiares tendem a passar (SOUZA, 2001).

O planejamento mantém o controle e permiti aperfeiçoar a integração deste processo sucessório à empresa, devido a este fator, mostra-se a relevância de analisar a substituição de um novo líder, tendo em vista, que este procedimento interfere em todos os campos da organização, sendo estes, ambientais, políticos, estratégicos e na qualidade do trabalho dos colaboradores (SOUZA, 2001).

#### 2.4.4 Profissionalismo na gestão familiar

O conceito de profissionalismo nos remete a técnicas bem realizadas, concentração no modo de cumprir tarefas, bem como, a competência e ética. Profissional é aquele que possui sabedoria sobre o que deve fazer, a partir de conhecimentos teóricos e práticos. Este, pode se comprometer além do esperado em realizar uma função, entretanto, não desempenha aquela que não estiver sobre sua competência (MACHADO, 2013).

Profissionalismo constitui-se em um paradigma, e em uma prática, quando o profissional presta um serviço ou um bem, que traduz competência, emoção e pertinência no agir, agregado de comprometimento, com um patamar de excelência no fazer (KOPS, 2011, p. 06).

O profissionalismo de um bem e ou serviço pode ser identificado diretamente pelo usuário do mesmo, ou seja, este poderá identificar se o profissional seguiu a cultura da empresa para realizar determinada atividade, sobrepondo à ideia de finalidade do material (KOPS, 2011).

O processo de profissionalização é marcado como uma etapa crucial, em que ocorrem as alterações relacionadas à liderança e permissão para acessar os processos. A partir deste momento são observadas as oposições culturais onde os membros precisam estabelecer as novas práticas e trabalhar em cima das mudanças sem perder os conceitos básicos e dinamismo da companhia (BARROSO, 2013).

Seguindo a visão de Barroso (2013, p. 39) sobre o ponto de vista de profissionalização:

A profissionalização, ainda que possa ser interpretada como uma fase que facilite a competitividade organizacional e os seus benefícios mercadológicos, acaba por negar ou reduzir a importância do legado do fundador. Para o corpo funcional, este legado foi o que sempre definiu a trajetória organizacional e os comportamentos individuais e coletivos, o que, normalmente, conduz a posturas de rejeição ao novo contexto.

Após a década de 1990, com o avanço da globalização e consequentemente da tecnologia, os métodos de gestão tem se transformado, de métodos tradicionais a novas posturas. A iniciativa atual é abranger o ambiente de trabalho, ou seja, fazer com que os altos níveis da gerencia

tenham percepção global de mercado e entendam a realidade dos funcionários, assim, poderão obter visão para adaptarem as mudanças e garantirem o profissionalismo de todos os envolvidos (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

Nas organizações, pode-se melhorar a gestão e alcançar o profissionalismo extraíndo o talento de todos os colaboradores, expondo suas posições e importância dentro da mesma promovendo a harmonia na equipe, bem como, evidenciando o foco e fundamento de suas atividades. A sobrevivência de uma empresa depende do desempenho dos que para ela prestam serviço (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

Infelizmente, a maior parte das micro e pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades antes do segundo ano de existência. Muitos fatores contribuem para isso, mas, seguramente, o mais relevante é a falta de preparo da maioria dos empreendedores (CATELLI, 2005, p. 04).

Neste mesmo contexto, Catelli (2005), afirma que as firmas precisam estar preparadas e posicionadas para as transformações da globalização, instigar a mudança para desenvolver seu negócio. Os gestores devem estar atentos à originalidade dos concorrentes, investindo em recursos que proporcionem legitimidade aos seus produtos, levando em consideração que as respostas para o crescimento podem estar junto aos pequenos empreendedores.

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 79) a profissionalização de uma empresa depende:

- a) Dos princípios e valores que prevalecem na empresa.
- b) Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial.
- c) Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa, pois devem ser as apropriadas, quanto ao nível e a orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes.

Pode-se constatar que em um estabelecimento familiar, a profissionalização implica no ato de integrar novos membros familiares na direção do negócio, bem como, sabendo absorver novas ideias para o aprimoramento e crescimento do empreendimento, mesmo que esta parta do auxílio de profissionais externos. É importante que todos os colaboradores da empresa tenham disciplina e estejam de prontidão para atender as necessidades, não somente a alta gestão (SOUZA, 2001).

### **2.4.5 Sucessão profissional contratada**

A sucessão profissional é abordada no momento em que uma empresa familiar passa pelo processo de mudança na gerência. Onde geralmente ocorrem nos casos em que a empresa não possui um herdeiro capacitado para a administração, ou de fato a administração familiar ocasionou danos ao estabelecimento tendo este que recorrer a necessidade de contratar um profissional de mercado (OLIVEIRA 2006).

Peruchi e Oliveira (2004), afirmam que a melhor maneira de lidar com a concorrência do mercado, é de fato contratando um profissional experiente, mesmo que o possível herdeiro da família tenha as melhores intenções para com o desenvolvimento do estabelecimento comercial.

Segundo Peruchi e Oliveira (2004), empresas que submetem o cargo de administrador a profissionais de mercado, não mudam sua cultura organizacional, tendo em vista que os setores das empresas devem trabalhar de forma igual a de sempre, e somente o que muda é a adaptação do sucessor as regras que a família impõe para manter os valores da empresa pelos quais a mesma foi fundada.

Entretanto, algumas empresas defendem que quando há este tipo de sucessão, os membros da família que desejam trabalhar na empresa, devem igual aos demais não membros, realizarem testes de aptidão ao trabalho. Passando por setores abaixo da administração e mostrando seus esforços para possivelmente concorrerem à administração (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

#### **2.4.5.1 Vantagem da sucessão profissional contratada**

Oliveira (2006) aborda as principais vantagens da preferência de uma empresa familiar optar por passar o cargo a um profissional contratado. Como por exemplo, a vantagem da escolha do melhor profissional. Garantindo a competência e comprometimento, sendo este, um individuo que teve que passar por um processo seletivo dentre outros participantes, mostrando sua perspicácia e capacidade para a função de executivo, ou seja, a empresa



disponibiliza da vantagem do processo seletivo, onde pode escolher entre muitos o melhor.

O profissional de mercado, normalmente já obteve experiências em outras empresas, fato este, que possibilita melhores resultados em diversas situações quando há necessidade de tomada de decisão, ou implantar novas estratégias. Estes por já possuírem conhecimento, geralmente trazer consigo, além de sua filosofia de trabalho, ideias de mudanças, inovadoras para a empresa (OLIVEIRA, 2006).

A demissão também é um ponto importante a ser analisado, quando existe a contratação de um profissional de mercado. O fato de o profissional de mercado não pertencer à família facilita sua demissão, ou seja, a empresa dispõe da flexibilidade de encarregar um setor de RH para realizar a demissão sem envolvimento emocional (OLIVEIRA, 2006).

#### 2.4.5.2 Desvantagem da sucessão profissional contratada

Oliveira (2006) destaca além das vantagens as desvantagens de se obter um profissional contratado em uma empresa familiar. Como por exemplo, a mudança da cultura no ambiente de trabalho, onde uma empresa se destaca pela sua cultura familiar e por ventura, necessita contratar um novo executivo, geralmente este, por já possuir outras experiências dificilmente conseguirá de enquadrar na cultura familiar. A forma mais propícia a tentar desenvolver no futuro administrador a cultura proposta pela empresa, seria um treinamento e acompanhamento supervisionado do fundador do estabelecimento comercial.

As pessoas sempre buscam novas opções de trabalho, sendo por não se sentirem motivadas, por razões de remuneração, obtenção de novos conhecimentos. Este fato nos mostra que o profissional de mercado, sempre está em busca de novas oportunidades para atingir suas metas, fator este que prejudica algumas empresas que aplicam sua confiança em um profissional que por ventura poderá pedir demissão (OLIVEIRA, 2006).

Na contratação de profissionais, mesmo que inicialmente o mesmo demonstre conhecimento de que a empresa deve seguir nos patamares da filosofia do fundador, com o passar do tempo e em momentos propícios, o executivo contratado, poderá começar a mudar os procedimentos e adequa-los

da maneira como lhe convém. E somente poderá evitar este desvio, se o dono da empresa participar ativamente dos planejamentos do seu sucessor (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

É de suma importância destacar, que todas as vantagens e desvantagens demonstradas, devem ser consideradas dependendo da situação em que a empresa se encontra, ou seja, cada caso deve ser tratado de uma forma diferente, previamente estudado e analisado evitando possíveis transtornos para com o fundador e sua firma (PERUCHI; OLIVEIRA, 2004).

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo atual, serão apontados os procedimentos metodológicos necessários para a realização deste estudo, evidenciando os tipos de pesquisa e análises utilizadas, bem como o instrumento de coleta dos dados, informações e forma de abordagem.

Segundo Gatti (2010, p.02): “Método é ato vivo, concreto, que se revela nas nossas ações, na nossa organização e no desenvolvimento do trabalho de pesquisa”. Por este motivo, os procedimentos metodológicos são orientações que proporcionam a realização de uma pesquisa, onde englobam instrumentos de análises, métodos de execução, especificando as fontes de coleta, em busca de soluções ou informações para finalizar um conhecimento científico (LIMA; MIOTO, 2007).

A utilização de publicações de diferenciados autores como método de pesquisa, proporcionou a visão referente às abordagens tratadas no presente estudo, que por sua vez, se identificaram com o tema proposto, os objetivos e a origem do problema. Por este modo, a partir das informações coletadas, foi possível o esclarecimento dos assuntos tratados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é um método de solucionar problemas, teóricos ou práticos, com a utilização de procedimentos científicos. Partindo de uma dúvida ou problema, nasce a necessidade de levantar uma resposta ou solução (TOGATLIAN, 2012). O conceito da pesquisa se deve a precisão de ampliar o conhecimento de uma determinada área, onde relacione fatos conhecidos ou se apresente como novas conquistas para o conhecimento (TOGATLIAN, 2012).

Após interpretação de publicações de variados autores, constatou-se que o estudo em questão e seus determinados objetivos se enquadram na utilização do tipo de pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Por este fato no delineamento da pesquisa, para os fins de investigação destacou-se a descritiva, e quanto aos meios de investigação adequados, os que corresponderam foram às pesquisas bibliográficas e estudo de caso único.

A pesquisa descritiva procurar analisar a frequência na qual o fato em questão ocorre, sua origem e característica relacionando a realidade existente e pesquisada (TOGATLIAN, 2012). Este tipo de pesquisa não propõe soluções, apenas descreve as eventuais características de um fenômeno. Perante esta pesquisa, é fornecido o diagnóstico do problema, ao qual foi motivada a busca por conhecimento. Pode-se concluir que não é o seu dever solucionar o problema e sim verificá-lo (BONAT, 2009).

O fator determinante da pesquisa descritiva evidencia-se pelo fato de que os dados são obtidos no local onde se encontra o problema, ou realidade, sendo este diretamente na empresa em questão, onde posteriormente serão analisados os dados coletados.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa bibliográfica é o passo mais importante e fundamental em todo o trabalho realizado cientificamente. É embasada no levantamento, seleção e arquivamento de informações coletadas relacionadas à pesquisa. É de suma importância, antes de realizar um trabalho científico efetuar uma pesquisa bibliográfica, assim pode-se ter uma visão do assunto, antes de se coletar os dados (AMARAL, 2007).

Com relação aos métodos de acesso a pesquisa bibliográfica pode-se identificar a pesquisa manual e a eletrônica. A pesquisa manual consiste em pesquisar em livros e publicações impressas. Por sua vez, a eletrônica contém mais facilidades de acesso e é realizada por meio de publicações disponíveis para acesso online (AMARAL, 2007). Por este modo, Fonseca (2006, p.29) reforça que a pesquisa bibliográfica: “[...] é um excelente meio de formação e como resumo de assunto ou revisão de literatura, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

Neste estudo, podem-se identificar nas referências bibliográficas que foram utilizadas, como bibliografias disponíveis no acervo da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), bem como sites disponíveis para acesso *online*, que por sua vez, se identificaram com o tema aqui exposto. Foram aplicados conceitos científicos, consultados no portal *online* da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT.

O estudo de caso pode ser empregado e abordado em diferentes formas em uma pesquisa, tanto na prática de obter novos conhecimentos,

aplicando o que foi absorvido no estudo em diversos campos, quanto na análise de obtenção de melhores resultados para um determinado problema em particular. O estudo de caso deve ser planejado antecipadamente e organizado com questões das quais destaquem a origem do problema para investigação e possíveis soluções (VENTURA, 2007).

O estudo de caso se aplica a esta pesquisa, tendo em vista a necessidade da empresa em averiguar e avaliar a questão da sucessão, no momento da aposentaria dos diretores. A empresa visa manter os procedimentos já utilizados quanto à administração, sendo flexível a novas estratégias e modernização dos processos, sem violar a cultura e valores já estabelecidos desde o princípio. Neste sentido, surge a necessidade de elaborar um estudo referente à sucessão empresarial para analisar dados que proporcionem esclarecimentos quanto a melhor opção, em manter a empresa em família ou contratar um profissional de mercado.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O público-alvo é o total de indivíduos que por sua vez, possuem características ou atributos semelhantes, que podem ser utilizados para um determinado estudo ou pesquisa. Para a coleta de informações é selecionada uma região ou plano para ser efetuado um questionário que complementar o estudo (FACIDER-SEI, 2007).

A partir da definição do público-alvo, ocorre uma investigação onde se retira uma parte da população como amostras que coincidem com os aspectos necessários do estudo, onde serão realizadas as análises. A análise com base em amostras para efetuar uma pesquisa de mercado, contribui para a avaliação do desempenho do produto ou serviço prestado (GUIMARÃES, 2014).

A amostra é constituída por dois tipos: probabilística, onde poderá ocorrer sorteio devido a todos os componentes serem idênticos, e não probabilística onde são utilizados os componentes que mais possuem afinidade com o estudo (FACIDER-SEI, 2007).

Com o intuito de proporcionar melhor entendimento e clareza ao estudo em questão e suas consequências não se fez necessária à definição de

área e/ou população-alvo. A aplicação da pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso em contato direto com a empresa, que por sua vez, se disponibilizou em expor seus conceitos com relação ao tema que está sendo abordado.

O objeto de estudo é uma empresa do segmento do transporte rodoviário de cargas, instalada na cidade de Forquilha, Santa Catarina, fundada em 1999. O quadro societário é integrado por dois sócios, sendo a sócia executiva e seu conjugue, contando com a colaboração de sete funcionários, sendo estes motoristas dos veículos de transporte.

Há 15 anos atuando no mercado, sendo até hoje a atual sócia majoritária possuindo 80% das ações da empresa, a executiva é responsável pela definição final das tomadas de decisões. Com a futura chegada da aposentadoria, a mesma almeja verificar com base nos resultados deste projeto, qual será a melhor opção para a futura sucessão e continuação de sua empresa, importante ressaltar que esta empresa nunca passou por um processo de sucessão anteriormente.

Por questões pessoais, atualmente as herdeiras optaram por obter especializações e experiências profissionais fora do vínculo familiar, não deixando de estarem a par das ocorrências e desenvolvimentos da empresa, estando preparadas para o momento de assumirem o cargo.

A empresa conta com o profissionalismo e comprometimento dos funcionários na realização de seus trabalhos, solicitando experiências trabalhistas na área. O principal critério que a empresa solicita do sucessor é a lealdade para com a empresa familiar e seus funcionários. A relação pessoal entre os funcionários e os diretores possibilita a interpretação de seus interesses.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados para elaboração do presente estudo, foram utilizados dados de origem primária, que favoreceram melhor compreensão das causas e consequências, a partir de interpretação dos dados coletados referente ao tema que aqui se destaca. Fontes primárias são caracterizadas pelo ato do pesquisador em realizar a coleta de informações no

momento em que o fato está ocorrendo ou após o acontecimento (BONAT, 2009).

Bonat (2009), afirma que as fontes secundárias têm como características, pesquisas bibliográficas, dados primários transcritos, ou seja, que já foram analisados por outros pesquisadores. É de suma importância analisar a qualidade das publicações e seus autores, para obter melhor desempenho na pesquisa.

Tendo como base o conceito deste autor, foi possível identificar que os dados de origem secundária não se enquadram neste estudo, ou seja, não se aplica, devido ao fato de que a acadêmica irá coletar diretamente os dados, estabelecendo assim, como plano de coleta de dados de origem primária.

Na elaboração deste estudo identificou-se a necessidade do uso da técnica de coleta de dados qualitativa. Esta se destaca como sendo pesquisa exploratória, onde se analisa as possíveis naturezas para a causa de um determinado fenômeno, observa-se a teoria do assunto. Após a coleta das informações é preciso avaliar a cultura, o modo de vida, os valores pessoais e religiosos que podem estar envolvidos. Ou seja, observa-se o motivo e essência de um fato ocorrido (BONAT, 2009).

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi à entrevista em profundidade com a ajuda da diretora nas dependências da empresa, possibilitando veracidade quanto aos dados obtidos e observação assídua da acadêmica.

O método de coleta de dados realizado por meio de entrevista permite a obtenção de resultados qualitativos sobre um projeto. É necessário um planejamento para a elaboração de um questionário, onde devem transcorrer todas as informações necessárias, sendo em uma entrevista única, ou para diversas pessoas, garantindo sucesso na análise final dos dados. Alguns pontos importantes devem ser levados em consideração quanto à entrevista, tais como: é de suma importância o conhecimento sobre o assunto; boa comunicação; perguntas simples e diretas que possibilitem o entendimento ao entrevistado (BARBOSA, 2013).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O método qualitativo foi utilizado para realizar a análise dos dados obtidos através da coleta. O procedimento de investigação qualitativo se identifica por recolher informações no local natural do problema ou acontecimento, ou seja, comunicação direta. A coleta é baseada em comunicações, imagens e palavras diretas (LOPES, 2010).

Após a realização da pesquisa qualitativa é possível identificar e entender os motivos que levaram ou influenciaram a ocorrência do fenômeno. Por sua vez, proporciona o aprofundamento do conhecimento do pesquisador (MULTIFOCUS, 2012).

A abordagem qualitativa proporciona relacionar a adoção da nova liderança com os dados obtidos por meio da pesquisa, subsequentemente avaliando as sugestões e atitudes a serem tomadas perante o problema destacado neste estudo para a empresa de transporte rodoviário de cargas.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são expostos os resultados obtidos por meio do processo de coleta de dados. Com as informações obtidas sobre a história da empresa e como a mesma planeja a sucessão, foi possível elaborar diversas seções.

O conteúdo da pesquisa realizada com base nos pensamentos de vários autores, juntamente com a entrevistada aprofundada unicamente com a fundadora e sócia majoritária da empresa em questão, que definitivamente, influencia e toma as decisões finais dentro da firma, possibilitou clareza quanto aos resultados, bem como, melhor visão de opção quanto à sucessão familiar ou de profissional de mercado, para a empresa.

A entrevista por sua vez, com consentimento da fundadora, foi gravada e também apontada em anotações, fatores estes, que possibilitaram maior veracidade quanto aos resultados. Cada questão teve duração de em média 20 minutos, onde a respondente analisou a situação ao qual a empresa foi iniciada, a situação ao qual a mesma se encontra, e sua visão de futuro.

A diante serão apresentadas as investigações da pesquisa, de acordo com os procedimentos adotados.

### 4.1 CONSTITUIÇÃO DA FAMÍLIA E FAMILIARES NA EMPRESA

O modelo de família nasce no elo familiar, onde são criados hábitos e as relações começam a se naturalizar. O âmbito família começa a desenvolver características culturais diretamente e indiretamente ligadas ao ambiente, ou região geográfica, cada uma com seus aspectos em particular, que por ventura, proporcionam fundamentos históricos (CAMARGO; JAKUBAZKO, 2007).

A dona da empresa relatou que seu pensamento referente à cultura familiar, é baseado nos vínculos afetivos, os pensamentos dos filhos são baseados nas atitudes dos que convivem com ele, ou seja, a educação é principalmente ensinada em casa. Ela conta que suas filhas 02 filhas maiores de 18 anos, por exemplo, possuem costumes e hábitos que foram adquiridos pela convivência com seus parentes que são do estado do Ceará.

A mesma continua a afirmação, indagando que quando os pais conseguem passar aos filhos os valores de um empreendimento construído e a forma como este foi construído, os filhos conseguem absorver os mesmos interesses dos pais. “[...] a afeição delas pela empresa aconteceu naturalmente, porque foram criadas ao redor do meu trabalho.” Relata a fundadora da empresa.

Quando questionada quanto ao ambiente familiar e membros da família, a fundadora indagou que o fator predominante para a escolha da sucessão, por sua vez, está embasado nos membros da família mais próximos dela, ou seja, seus descendentes. A dona da empresa possui 03 filhas, sendo duas maiores de 18 anos cujo pai é falecido há 17 anos. Estas duas filhas puderam estar presentes no momento da abertura e criação da empresa, sendo que a primogênita atuou como sócia da empresa por 04 anos, cargo este que posteriormente foi repassado e atualmente pertence ao cônjuge da fundadora.

A empresaria conta que já havia planos para a abertura de uma transporta junto com seu marido, porque até então, trabalhavam para a empresa seu sogro na época. Com o falecimento do marido, a situação se tornou complicada, mas não deixou de manter os projetos, e conquistou a abertura de sua própria empresa, colocando sua filha mais velha como sócia.

[...] já estávamos planejando abrir nossa própria empresa, quando meu ex-marido faleceu, não pude deixar simplesmente os negócios acabarem, ele deu início e eu, por viver 16 anos com ele trabalhando, adquirindo experiência, montei a minha própria empresa, mediante as dificuldades, ainda tive força.

As duas filhas maiores de idade decidiram se profissionalizarem em áreas do Direto e do Comércio Exterior, atualmente não trabalham na empresa da mãe, entretanto, estão presentes e participam em todas as novas estratégias e tomadas de decisões que ocorrem dentro da firma. Pode-se concluir que as duas filhas e o cônjuge da primogênita possuem participação indireta na empresa, ou seja, trabalham em outras empresas, mas estão presentes diariamente quanto ao conhecimento do cotidiano na empresa. O cônjuge da filha do meio tem participação direta na empresa por ser funcionário e também possível sucessor.

## 4.2 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA

A relação familiar depende da realidade elaborada pelo conjunto de membros nela pertencentes, bem como, com o entrosamento com indivíduos da realidade social externa, que por ventura influenciam no comportamento do integrante da família (PASSOS, 2007).

A observação e convivência no cotidiano da família instiga e sugere os hábitos dos membros. Esta análise permite que as diversas situações que ocorrem no âmbito familiar como, por exemplo, no trabalho, decorra em reflexos psíquicos e sociais, que possivelmente iram interferir nas escolhas e decisões particulares dos familiares (CAMARGO; JAKUBAZKO, 2007).

Ao ser perguntada sobre o relacionamento entre família, empresa e sócios, a dona da empresa demonstrou sinceridade e foi objetiva ao responder que este aspecto é um tanto intenso, sendo que o escritório da empresa é na própria residência dos donos. Sendo assim, toda e qualquer discussão seja familiar ou que envolva o trabalho é solucionada neste ambiente, por isso, é importante saber separar as informações, pois em um momento de maior tensão pode prejudicar tanto a família, quanto a empresa.

A mesma ainda afirma que o relacionamento entre família e empresa por ser no ambiente residencial, também possui seus pontos positivos, pois assim os seus descendentes podem e sócios, podem discutir opiniões para melhorar a estratégia da empresa. Pelo fato das duas filhas e de seus cônjuges terem experiências profissionais fora da empresa, estes, possuem liberdade de opinar e interagir quanto a novas ideias para obter maior lucro no serviço, sendo desde há novas linhas de transporte até a motivação dos funcionários, e execução de processos em sistemas, sempre visando o crescimento da empresa.

Temos um ótimo relacionamento entre a família, procuro estimular minhas filhas para que gostem do meu serviço, gostem da empresa, mas não posso escolher por elas o que cada uma deve fazer da vida. O fato de elas estarem presentes no dia a dia do serviço da transportadora já me deixa segura, sei que quando eu não puder, elas irão fazer um bom trabalho na empresa, porque conhecem o sistema.

Ainda é importante ressaltar que o fato da empresa ser na

residência, possibilita que os filhos analisem e vivam o cotidiano da empresa, como, cobrança de frete, contato com fornecedores de peças e equipamentos para os veículos, contatos para novos serviços, contratação e demissão de funcionários, o modo de lidar em diversas situações que ocorrem na empresa, estes pontos favorecem aos filhos a capacidade de aprender como funciona a firma em todos os seus aspectos. Principalmente prepara-os para a sucessão, deixando-os cientes quanto aos valores da empresa, os pilares aos quais a mesma foi erguida e segue até o momento.

Segundo Oliveira, Cruz e Pereira (2013) pode-se constatar que a proximidade dos filhos na empresa, principalmente na infância aflora a comunicação e socialização dos futuros sucessores, fato este que possibilita a visão de que a sobrevivência da empresa depende do esforço da família, e a fonte de renda da família depende da empresa. Instigar aos jovens a participação de algumas tarefas relacionadas aos serviços da empresa possibilita a percepção da importância de sua ajuda no rendimento.

Não é fácil não levar trabalho para dentro de casa quando o escritório da empresa é na própria residência. Tentamos filtrar algumas coisas, mas posso dizer que quando há um problema é inevitável que ele não seja tratado, vamos dizer assim, durante as refeições, ou antes, de dormir. É difícil trabalhar com pessoas da família, porque quando há conflitos sempre tem alguém que ficará magoado. Ao mesmo tempo, isso de trabalhar em casa e com a família, nos dá mais segurança para tomar decisões importantes.

Ao falar sobre o relacionamento entre a família e a empresa, a sócia majoritária demonstra grande satisfação, por conseguir abrir a empresa, mantê-la em posição de concorrência no mercado, conseguir investir e aprimorar quando necessário e principalmente contar com o interesse e segurança das filhas para a continuidade do negócio, sempre incentivando e mostrando as oportunidades que o mercado oferece.

A participação da família na empresa facilita a análise do cenário quanto a forças e fraquezas dos membros da família, suas habilidades e competências em todos os setores do ramo de transporte, este fator, viabiliza aos membros da família, levando em conta a boa comunicação e afinidade entre eles, a oportunidade de reverem suas dificuldades junto aos sócios, para que em uma situação de risco, saiba lidar e resolver os problemas.

### 4.3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

A empresa onde foi realizado o estudo de caso é de pequeno porte, contando com a participação de sete funcionários e de dois sócios. Fato este, que segundo a dona da firma, realizar um processo de planejamento propriamente dito, não seria necessário neste momento, mas que já ocorre uma análise de capacitação entre os possíveis concorrentes da família.

Por hora não possuímos um planejamento, ou um processo onde os candidatos mostrem suas aptidões, estamos passando nossos conhecimentos aos possíveis candidatos, que são minhas filhas e seus cônjuges, estamos preparando eles, se caso realmente for necessário, abriremos vaga ao mercado.

O que leva a duvida da empresa em contratar um profissional de mercado, seria se as descendentes que já atuam em área distintas a empresa, realmente não tivessem interesse ou capacidade de ocupar o cargo administrativo no futuro, ponto este, que preocupa a dona da empresa, sendo que a mesma almeja o crescimento de seu estabelecimento e seguimento dos valores e respeito de praça que alcançou nestes anos de atuação no mercado.

A contratação de um profissional de mercado, também teria suas vantagens pelo fato da experiência que o mesmo traria para a empresa, por já atuar em outros estabelecimentos, possuir conhecimento empreendedor e possivelmente trazer consigo novas estratégias, novos contatos e mudanças que agregariam valor para a transportadora “[...] a contratação de profissionais de mercado é um caso a ser pensado, claro que prefiro que a empresa fique em família, mas estes profissionais também trazem experiências de outras empresas.”.

Segundo a sócia majoritária, a participação das filhas no cotidiano da empresa, onde adquirem aprendizagem de todos os processos que a envolvem, bem como a demonstração de interesse, lhe proporciona segurança quanto à continuidade dos negócios, constantemente a mesma afirma para seus familiares que o faturamento da empresa será decorrente do conhecimento profissional que suas descendentes estão adquirindo com suas profissionalizações. Ou seja, tudo que foi aprendido, posteriormente poderá ser aplicado como melhoria na transportadora “[...] algumas mudanças que acontecem na empresa, são decorrentes de ideias que meus funcionários me

apresentam e nós as avaliamos, para melhorar o serviço”.

A empresaria, conta apoiar e incentivar que suas sucessoras também tenham seus próprios negócios, o investimento em outras oportunidades de mercado, que não seja com o foco no transporte rodoviário de cargas, possuindo sempre uma segunda opção sem se sentirem obrigados a continuar com a empresa que a mãe abriu.

O planejamento do processo sucessório se deve então, ao conhecimento administrado entre os anos de sobrevivência da empresa no mercado, quando chegar o real momento de passar o bastão, será verificado se as descendentes estão aptas e seguras para administrar o negócio, opção esta, que a fundadora acredita que seja realmente a finalidade delas, ou será contratado um profissional com experiência que possa ajuda-las ou que atue sozinho, opção esta, que a fundadora não acredita que ocorra, mas não há descarta.

Quando se aborda especificamente organizações familiares, aspectos relacionados aos valores de seus fundadores devem ser considerados, uma vez que o administrador brasileiro desenvolve posturas de espontaneidade, improviso e impulso, no momento de escolher seu sucessor (JESUS, M; MACHADO; JESUS A., 2009, p.148).

Diante do exposto pela empresaria, a escolha do sucessor é o momento mais importante que todas as empresas passam, pois dá a outra pessoa o direito de comandar os negócios que foram conquistados ao longo do tempo por seus fundadores. É um momento se de pensar e analisar com muita cautela, pois se corre o risco de errar ao acreditar em uma pessoa que pode não estar no mesmo consentimento e responsabilidade sobre o que é administração.

De acordo com a mesma, aos poucos são identificados cada traço, ou setor que suas sucessoras se identificam, sendo assim, para a sucessão, ambas terão que colaborar juntas para a continuação da transportara, sem delegar quem será maior que a outra hierarquicamente. As responsabilidades e decisões serão averiguadas em conjunto. Este ponto viabiliza a melhor percepção e diminui os riscos de prejuízos na transportadora “[...] avalio a contratação de um profissional externo, entretanto, sei que quando que lhe convir, simplesmente irá buscar novas oportunidades de enriquecimento de conhecimento e possivelmente de remuneração”.

A fundadora da empresa analisa a contratação de um profissional de mercado, não para a presidência, mais para fornecer suporte ou acessória, levando em consideração que a contratação de um profissional externo, corre riscos como de o empreendedor deixar a empresa para buscar novas oportunidades.

Diante disso, considera-se que o presente trabalho foi eficaz ao alcançar os objetivos esperados, de forma que conseqüentemente a pesquisadora que pertence a família da empresa de estudo, conseguiu enriquecer ainda mais seu conhecimento, assim como, contestar à pergunta de pesquisa, podendo-se investigar e indagar que a sucessão é um processo ao qual ocorre na maioria das empresas, bem como, nas empresas familiares, que eventualmente se defrontarão com dificuldades ao decorrer desse processo, que por sua vez, deve ser avaliado com antecedência.

O intuito deste trabalho, é permitir que outras empresas e demais acadêmicos o analisem como instrumento de pesquisa, auxiliando na investigação quanto ao processo sucessório de empresas familiares.

## 5 CONCLUSÃO

Atualmente as empresas familiares estão apontando em frete no mercado, tanto nacional, quanto internacional. Sendo de pequeno à grande porte, que por ventura passam de geração em geração, com seus valores e culturas profissionais. Dados do SEBRAE mostram que das oito milhões de empresas ativas do Brasil, 90% possuem relações profissionais e familiares.

Empreendimentos estes, que inicialmente eram pequenos estabelecimentos comerciais que sustentavam a casa, e que foram aos poucos sendo aprimorados e com incentivo aos integrantes da família, tornaram-se empresas concorrentes no mercado.

Por meio deste estudo, foi possível verificar que as empresas familiares estão ganhando espaço no comércio, entretanto, todas passam ou vão passar pelo processo de sucessão, onde o país, fundadores da empresa, preparam seus sucessões para administrar o empreendimento que por ventura, sobreviveu em meio a obstáculos. É uma tarefa difícil para todo dono de empresa deixar a direção sobre controle de outra pessoa, mesmo esta sendo um filho, sempre há o receio de que ainda não está totalmente preparado ou não irá dar conta do serviço.

Devido a este fator, as empresas tendem a planejar com antecedência o processo de sucessão, aclarando todos os funcionamentos da empresa aos sucessores, levando em consideração que quando o negócio permanece em família, mesmo após a sucessão, a análise em família juntamente com o antigo presidente pode ser uma saída para possíveis situações.

É importante ressaltar que a criação de empresas, é gerada a partir de ideias de empreendedores, que unem seus conhecimentos juntamente com recursos disponíveis e ajuda de colaboradores sendo estes geralmente familiares. Grandes empresas também procuram por serviços de empreendedores autônomos, estes que possuem o papel de aprimorar as organizações, inovar e compreender todos os processos da empresa e mediante a isso, promover mudanças que beneficiem tanto o serviço dos funcionários, quanto o aumento de lucro para a empresa, bem como, vantagem competitiva no mercado.



Empresas familiares que desejam permanecer com o negócio em família, podem optar por contratar um empreendedor que prestará acessória, com ideias de administração estratégica que podem ser analisadas na presidência. A administração estratégica é um procedimento que vem conquistando grande destaque e avanço em questões de competitividade, qualidade e produção.

Nesse sentido, este procedimento visa analisar o ambiente interno e externo das empresas, e diante do setor executivo, são idealizadas novas técnicas que visam resultados positivos. Na área da Administração, muitos estabelecimentos conseguem se desenvolver a partir da criatividade de um indivíduo, sendo este membro da família ou não.

Ao conhecer a história das empresas, sobre quais fundamentos a mesma foi criada, é possível identificar a cultura organizacional. Com base neste contexto, foi possível verificar que as empresas possuem dificuldade de contratar profissionais de mercado para atuarem na administração, pois prezam pela continuidade das características do estabelecimento comercial, que por sua vez, acabam criando novos traços com a chegada de um funcionário que não pertence ao vínculo familiar.

Diante do exposto, este trabalho objetivou identificar os desafios no momento do planejamento sucessório, conceituando a sucessão na gestão das empresas familiares, apresentando aspectos comparativos referentes à continuidade da administração em família e a contratação de um profissional de mercado.

Por meio de um estudo de caso, realizado com base em entrevista com a fundadora da empresa em questão, permitiu-se o esclarecimento das intenções as quais a empresaria pretende para sua empresa. Ou seja, mediante as dificuldades, conseguiu manter a sobrevivência e crescimento do seu empreendimento.

Neste mesmo sentido, a mesma afirma estar analisando o processo sucessório da empresa, levando em consideração à vontade, capacidade e competência de suas sucessoras. A expectativa é de manter a empresa em família, permanecendo com os valores e cultura das quais a mesma foi estabelecida, o intuito é de crescimento e desenvolvimento da empresa.

No que se refere a contratação de um profissional de mercado, a

empresaria não descarta a opção, levando em consideração as vantagens de um empreendedor externo, como a não interferência dos laços familiares no momento de delegar funções e comprometimento de rendimento de lucro, ao mesmo tempo, avalia que estes profissionais sempre buscam aperfeiçoamento, sendo assim podem buscar novas oportunidade no momento que acharem oportuno.

Quando a sucessão por sua vez é familiar, o sucessor adquire maior consentimento do que está administrando, por participar desde o início do cotidiano da empresa, bem como, possui conhecimento de como manejar o estabelecimento de acordo com o modo em que agia o fundador. O sucessor, membro da família, também poderá ministrar seus conhecimento adquiridos no ambiente externo da transportadora.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, Alexandre; SANTOS, Adelcio Machado dos. **Empreendedorismo: Teoria e pratica**. Santa Catarina: UNIARP, 2011. 178 p.

ANDRADE, Daniela Meirelles; REZENDE, Cristiane Ferreira e REZENDE, Daniel Carvalho de. **Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios**, p. 949-961. 2003. Disponível em: <[ftp://ftp.fapa.com.br/Sandra\\_Stival/2%20Trabalho%20em%20grupo.pdf](ftp://ftp.fapa.com.br/Sandra_Stival/2%20Trabalho%20em%20grupo.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2014.

AMARAL, João J.F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2012.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitividade: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2011. 406 p.

BARROSO, H. C. M. P. **A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas**. Teoria e Prática em Administração, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18381/a-consolidacao-da-profissionalizacao-da-empresa-familiar-e-o-legado-do-fundador--concepcoes-teoricas-e-implicacoes-praticas/i/pt-br>>. Acesso: 29 mar. 2014.

BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa**. 3.ed. Curitiba: IESD Brasil S.A., 2009. Disponível em: <<http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/24046.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2012.

BRILEY, Sue; MUZKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo, Makron Books, 2001. 334 p.

BISPO, Cláudio dos Santos; SOUZA, Diego de Jesus; ARAÚJO, Felipe Pascoal de; CARDOSO, Nayara Holanda; SILVIA, Paula Sousa da; JUNIOR, Valmir Rosa dos Santos. **Empreendedorismo e inovação**. 2013. Disponível em: <[http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo\\_empreendedorismo\\_inovacao.pdf](http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2014.

CAMARGO, Arla Goulart S.; JAKUBASZKO, Andrea. **As bases da fragilidade dos laços familiares contemporâneos**. 2007. Disponível em: <[http://www.univag.edu.br/adm\\_univag/Modulos/Producoes\\_Academicas/arquivos/ArlaCamargo.1.2.pdf](http://www.univag.edu.br/adm_univag/Modulos/Producoes_Academicas/arquivos/ArlaCamargo.1.2.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2014.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUES, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. 1.ed. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p.

CATELLI, Fábio Picolo. **Globalização e gestão de pequenas empresas**. 2005. Disponível em: <[http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade\\_01.pdf](http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade_01.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2013.

CENTURION, Junior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**. 2011. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162\\_1162\\_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2014.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão da empresa**. 2002. Disponível em: <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/1.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2014

DIÁRIO CATARINENSE (DC). **ECONOMIA**: SC é destaque nacional em pesquisa sobre empreendedorismo. 2012. Disponível em: <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2012/08/sc-e-destaque-nacional-em-pesquisa-sobre-empreendedorismo-3841353.html>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

FAGANELO, Mauricio; MACHADO, Lh. **Administração estratégica**. 2008. Disponível em: <<http://organizzareconsulting.com.br/UNINOVE/ADMINISTRA%C7%C3O%20E%20STRAT%C9GICA%20-%20VERS%C3O%202.0%20-%20MAURICIO%20FAGANELO.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2014.

FERNANDES, Luana de Oliveira. **Introdução à administração: conceito e evolução do empreendedorismo**. 2011. Disponível em: <[http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/Comercio\\_modulo\\_I/introd.%20administa%E7%E3o/introducao\\_administracao\\_05.pdf](http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/Comercio_modulo_I/introd.%20administa%E7%E3o/introducao_administracao_05.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2013.

FELISBERTO, Deize. **Forquilha desponta como polo industrial**. 2013. Disponível em: <<http://www.atribunet.com/noticia/forquilha-desponta-como-polo-industrial-94725>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

FONSECA, Alysson Rodrigo. **Apostila de introdução à metodologia científica**. Divinópolis, MG: UFMG, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/60594439/35/Pesquisa-bibliografica>>. Acesso em: 27 out. 2012.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, n. 3, art. 11, p. 713-736, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3640/processo-de-sucessao-em>>

[empresa-familiar--gestao-do-conhecimento-contornando-resistencias-as-mudancas-organizacionais/i/pt-br](#)>. Acesso em: 01 mar. 2014

GATTI, Bernardete A. **Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas pesquisas educacionais**. 2010. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/07.pdf>>. Acesso 24 out. de 2012.

GÓES, A. O. S.; BRUGNI, T. V.; BEIRUTH, A. X.; GUIMARÃES, C. R. F. F. **Práticas empresariais globais e locais do outro lado do Atlântico - Brasil: uma análise das entidades de fomento ao empreendedorismo**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 7, n. 3, p. 49-63, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19933/praticas-empresariais-globais-e-locais-do-outro-lado-do-atlantico---brasil--uma-analise-das-entidades-de-fomento-ao-empreendedorismo/i/pt-br>>. Acesso em: 29 Mar. 2014.

JESUS, M. J.; MACHADO, H. V.; JESUS, A. **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo**. Turismo: Visão e Ação, v. 11, n. 2, art. 1, p. 142-156, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1979/sucessao-familiar--um-estudo-de-caso-no-setor-de-turismo/i/pt-br>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

KOPS, Darci. **Profissionalismo no cotidiano das organizações**. 2011. Disponível em: <[http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivos-artigos/60\\_PROFIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf](http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivos-artigos/60_PROFIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf)> Acesso em: 21 jan. 2014.

LIMA, Lucas de; SILVA, Lucas Eduardo Pereira da; HOROSTECKI, Marcelo Fabricio. **Cultura Organizacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos1/32914309.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2014

LIMA, Telma Cristina Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Rev. Katál. Florianópolis, v. 10, n. esp., 2007. p. 37-45. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=o%20que%20s%C3%A3o%20procedimentos%20metodol%C3%B3gicos%20pdf&source=web&cd=14&cad=rja&ved=0CDkQFjADOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.periodicos.ufsc.br%2Findex.php%2Fkatalysis%2Farticle%2Fdownload%2F1030%2F5742&ei=UN2HUOL1M4X68gSH5oCQAw&usq=AFQjCNHjnD53\\_s7uFAhADhsE2OfAyaOAag](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=o%20que%20s%C3%A3o%20procedimentos%20metodol%C3%B3gicos%20pdf&source=web&cd=14&cad=rja&ved=0CDkQFjADOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.periodicos.ufsc.br%2Findex.php%2Fkatalysis%2Farticle%2Fdownload%2F1030%2F5742&ei=UN2HUOL1M4X68gSH5oCQAw&usq=AFQjCNHjnD53_s7uFAhADhsE2OfAyaOAag)>. Acesso em: 24 out. 2012.

LOPES, Maria Filomena. **Análise qualitativa de dados**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/33453811/ANALISE-QUALITATIVA-DE-DADOS>>. Acesso em: 06 out. 2012.

MACHADO, Nílson José. Competência e profissionalismo: o lugar da ética. **Revista Apase**, São Paulo, v. II, n. 2, p. 20-21, 2003. Disponível em: <

<http://www.letras.ufmg.br/espanhol/pdf%5C%C3%89tica%20e%20cidadania%5CO%20lugar%20da%20%C3%A9tica.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. 2005. Disponível em: <<http://iea.org.br/wp-content/uploads/2012/05/Viagem-ao-Mundo-do-Empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

MELHADO, João Pedro; YOONG, Pui Shen; PLASTER, Juliana. **Empreendedores Brasileiros: Perfis e percepções**. 2013. Disponível em: <[http://aplicativos.am.sebrae.com.br/copa2014/img/empreendedores\\_brasileiros\\_perfis\\_percepcoes\\_relatorio\\_completo.pdf](http://aplicativos.am.sebrae.com.br/copa2014/img/empreendedores_brasileiros_perfis_percepcoes_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MULTIFOCUS - Inteligência de mercado. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2012. Disponível em: <<http://www.multifocus.com.br/quantitativaqualitativa.php>>. Acesso em: 01 nov. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinto Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

\_\_\_\_\_, J. L.; CRUZ, A. L. A.; PEREIRA, R. D. **De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares**. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9632/de---filho-do-dono---a-dirigente-ilustre--caminhos-e-descaminhos-no-processo-de-construcao-da-legitimidade-de-sucessores-em-organizacoes-familiares>>. Acesso em: 03 maio 2014.

\_\_\_\_\_, L. G. M.; SILVA, G. A. V. **Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas**. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8063/sucessao-em-uma-empresa-familiar--valores--racionalidades-e-dilemas/i/pt-br>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

PASSOS, Maria Consuêlo. **A constituição dos laços na família em tempos de individualismo**. 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-44272007000200008&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-44272007000200008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 13 maio 2014.

PERIS, Alfredo Fonseca. **O processo de sucessão empresarial**. 2011. Disponível em: <<http://www.coreconpr.org.br/wp-content/uploads/2012/09/09-O-processo-de-sucess%C3%A3o-empresarial-Alfredo-Foncesa-Peris.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

PERUCHI, Marcos Antonio; OLIVEIRA, Vitor Antonio de. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro**. 2004.

Disponível em:

<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/245/239>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

PRADO, Maurício Curvelo de Almeida. **‘Jeitinho’ e Cultura Organizacional Brasileira – Ultrapassando a Abordagem de Integração**. 2005. Disponível em:

<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3213/P00337\\_1.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3213/P00337_1.pdf?sequence=1)> Acesso em: 18 fev. 2014.

RODRIGUES, Sofia. **Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”**.

2008. Disponível em:

<<http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

SALGADO, Sullivan D. Fischer. **Teoria Geral da Administração II: As funções administrativas**. 2003. Disponível em:

<[http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej\\_completo.pdf](http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej_completo.pdf)>. Acesso em: 13 jan.2014.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil**.

Apresentação de um modelo brasileiro. 2005. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1>> Acesso em: 18 fev. 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

**Forquilha em números**. 2010. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/acesse/estudos-e-pesquisas/sc-em-numeros/municipais/relatorios-municipais/html-relatorios-municipais/relatorio-municipal-forquilha.pdf>> Acesso em: 28 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **De pai para filho**. 2013. Disponível em:

<<http://sebraemgcomvoce.com.br/2013/02/28/de-pai-para-filho/>>. Acesso em: 02 jan. 2014.

SOUZA, Daniela Pires Teixeira de; SERRALVO, Flávia Silveira. **Um novo**

**modelo de administração: o empreendedor corporativo**. 2008. Disponível em:

<<http://www.fam2011.com.br/site/revista/pdf/ed2/art7.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2014

SOUZA, Robson Carlos de. **Cultura empresa familiar x gestão empresarial**.

2001. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8707/000313819.pdf?sequence=1>>. Acesso: 17 fev. 2014

TOGATLIAN, Marco Aurélio. **Pesquisa**. 2012. Disponível em:

<<http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/tipos.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2012.

TOMPSITTI, Camila C.; FREIRE, Francine S. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes**. 2006. Disponível em: <<http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

TRAJANO, Emanuela Moreira. **Sucessão familiar**: Vantagens e desvantagens nas microempresas na cidade de Itambé-PE. 2008. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/12/sucessao-familiar.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2014.



## **APÊNDICE**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 – Como você havia o conceito de cultura familiar na constituição de sua família?
- 2 – De que maneira você analisa a influência do ambiente familiar diante das escolhas profissionais dos filhos?
- 3 – Como é constituída a sua família?
- 4 – Como foi fundada a sua empresa?
- 5 – Você poderia me citar como é formado o quadro de funcionários da sua empresa?
- 6 – Sua empresa está aberta a sugestões de melhorias que partes de ideias dos funcionários?
- 7 – De que forma você observa a sucessão da sua empresa? Existe um processo de planejamento?
- 8 – Para a continuidade de sua empresa, você considera os fatores, cultura, valores e princípios aos quais a mesma foi fundada?
- 9 – Seus sucessores estão presentes no cotidiano da empresa?
- 10 – Você poderia me descrever como é o relacionamento entre sua família e a empresa?
- 11 – Os sucessores participam de situações de tomada de decisão na empresa?
- 12 – Você espera que seus filhos dêem continuidade aos negócios da família?
- 13 – Quais os critérios estão sendo analisados no processo sucessório e nos sucessores?
- 14 – Em sua opinião, como você avalia um profissional de mercado?
- 15 – Há possibilidade de um profissional contratado se tornar presidente de sua empresa?
- 16 – Entre as opções de sucessão familiar e sucessão profissionalizada, qual você acredita que a empresa deveria optar no momento da sucessão?