

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALEX LOURENÇO

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA LOCALIZADA EM
NOVA VENEZA/SC**

CRICIÚMA

2017

ALEX LOURENÇO

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA LOCALIZADA EM
NOVA VENEZA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2017

ALEX LOURENÇO

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA LOCALIZADA EM
NOVA VENEZA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de dezembro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Alex Sander Bristot de Oliveira - Especialista - (UNESC) - Examinador

Prof. Ademir Borges - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico esse trabalho especialmente a minha família, que se faz presente em cada conquista de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quando chego ao fim de uma etapa, começo a refletir sobre cada detalhe vivido até então. E no fim desse ciclo, hoje penso em cada amigo que passou por minha trajetória acadêmica.

Com isso, é impossível não lembrar especialmente das pessoas que deram início a vida acadêmica ao meu lado e duas delas estão até hoje comigo, são elas Caroline e Angélica, pessoas que me ajudaram muito e descomplicaram trabalhos difíceis, trocamos conhecimentos aos temas, até mesmo os mais complexos. E assim, trouxemos nossa trajetória na universidade sempre com respeito, muita paciência e ensinando um ao outro.

Ao longo desta graduação, também encontrei novos companheiros, como Júlio, Karoline e Larissa, com eles passei a vivenciar as fases mais puxadas deste curso e em conjunto conseguimos vencer cada desafio.

Só que além do campo de batalha temos nossa casa e não posso esquecer da importância que é ter união familiar em cada passo, é isso que me fez ser forte para lutar e buscar o sucesso. Ao longo dos anos aprendi muito com a simplicidade dos meus pais, seja com a paciência de minha mãe Teresa em lidar com qualquer problema que apareça, ou dos ensinamentos e a força de vontade que meu pai Antônio deixa a cada dia.

Com meu irmão Junior aprendi o companheirismo, aprendi a confiar em um futuro melhor, por isso trago ele como um grande exemplo de pai, irmão e amigo. Com minha cunhada Eliane aprendi que nada na vida vem fácil e de que nunca devemos nos acomodar. E minha sobrinha Maria Antônia traz uma paz com seu sorriso, as vezes um pouco tímido, mas que nunca deixa de estar presente em seu rosto.

Já minha namorada Alice, me trouxe o carinho necessário para manter a calma. E, deste modo, ela conseguiu me passar todo apoio e compreensão.

Me despeço com muitos agradecimentos aos meus professores, que puderam me passar este conhecimento adquirido em 5 anos e meio na Universidade. E os representando, trago o nome do meu orientador Rafael dos Santos que dedicou seu tempo para me ajudar a concluir essa etapa.

“Só uma coisa torna um sonho impossível: o medo de fracassar!” Paulo Coelho

RESUMO

Este estudo busca apresentar o processo de sucessão patrimonial e de gestão em empresas familiares e, indicar meios a serem seguidos como sugestão para a realização da sucessão empresarial. Podendo assim, capacitar os familiares para a participação na empresa e contribuindo para combater os possíveis conflitos internos entre os membros da família. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho consiste em apontar a importância da preparação dos herdeiros para a sucessão nas empresas familiares, identificando os métodos de sucessão, tanto patrimonial como de gestão. Quanto à metodologia foi realizada uma pesquisa qualitativa, de forma descritiva, tendo bases bibliográficas. Para a realização do estudo de caso foi aplicado uma entrevista junto ao sócio fundador. Na fundamentação teórica desse trabalho, apresenta-se a base de pesquisa realizada para alcançar os objetivos propostos, com o conceito de empresa familiar, o ciclo de vida das empresas familiares, suas vantagens e desvantagens, a implementação da governança nas empresas familiares, e os processos de sucessão, Patrimonial com os objetivos da constituição de uma *holding*, testamento e doação em vida e o acordo de acionistas. Na sucessão de Gestão encontra-se os desafios encarados pelos herdeiros e as etapas a serem decorridas nos procedimentos sucessórios. E, por fim, considera-se que para obter o êxito nos caminhos para a sucessão empresarial é necessário que fundador e herdeiro trabalhem juntos para administrarem quaisquer inícios de conflitos na família. E, ambos devem buscar os conhecimentos necessários na concretização dos passos para realizar os procedimentos de sucessão de gestão e patrimonial da empresa familiar.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Sucessão de Patrimônio. Sucessão de Gestão. Preparação dos Herdeiros.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: O Ciclo de Vida da Empresa Familiar | 21 |
| Figura 2: A Interação entre Empresa e Família..... | 23 |
| Figura 3: Modelo dos Três Círculos | 24 |
| Figura 4: Os Três Sistemas e as Gerações | 26 |
| Figura 5: Modelo dos Três Círculos da Empresa em Estudo | 49 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares | 20 |
| Quadro 2: Papel do Conselho de Administração nas empresas familiares..... | 30 |
| Quadro 3: Cenários na continuidade da gestão em empresas familiares: | 37 |
| Quadro 4: Passos do Planejamento Sucessório: | 38 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| ITCMD | Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer bens e direitos |
| OAB | Ordem dos Advogados do Brasil |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 14 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 14 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 14 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 16 |
| 2.1 EMPRESA FAMILIAR | 16 |
| 2.1.1 Surgimento das empresas familiares no Brasil | 18 |
| 2.1.2 Vantagens e desvantagens das empresas familiares | 19 |
| 2.1.3 O ciclo de vida na empresa familiar | 21 |
| 2.2 DISTINÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E EMPRESA | 22 |
| 2.2.1 O modelo dos três círculos | 23 |
| 2.2.2 Os três sistemas e as gerações | 25 |
| 2.3 GOVERNANÇA FAMILIAR | 27 |
| 2.3.1 A implementação da governança nas empresas familiares | 28 |
| 2.3.1.1 Conselho Família | 28 |
| 2.3.1.2 Conselho de Administração..... | 30 |
| 2.3.1.3 Administração de Conflitos..... | 31 |
| 2.3.1.4 Preparação do Herdeiro | 32 |
| 2.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO | 33 |
| 2.4.1 Sucessão de Gestão | 35 |
| 2.4.1.1 Desafios encarados pelo herdeiro na sucessão de Gestão | 36 |
| 2.4.1.2 Etapas da Sucessão de Gestão | 37 |
| 2.4.2 Sucessão de Patrimônio | 39 |
| 2.4.2.1 Objetivos na constituição de uma <i> Holding</i> | 40 |
| 2.4.2.2 Testamento e Doação em Vida | 41 |
| 2.4.2.3 Acordo de Acionistas..... | 42 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 44 |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO..... | 44 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 45 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA..... | 46 |
| 4.2 PERFIL DO FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR | 47 |
| 4.3 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA..... | 48 |
| 4.3.1 Modelo dos Três Círculos na Empresa em Estudo | 49 |
| 4.4 A SUCESSÃO | 50 |
| 4.4.1 Dificuldades encontradas para sucessão | 50 |
| 4.4.2 Aplicação da Sucessão de gestão..... | 51 |
| 4.4.3 Aplicação da Sucessão de Patrimônio..... | 51 |
| 4.5 SUGESTÃO PARA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO E PATRIMONIAL..... | 51 |
| 4.5.1 Sugestão para a Realização da Sucessão de Gestão | 51 |
| 4.5.2 Sugestão para a Realização da Sucessão de Patrimônio..... | 52 |
| 4.5.3 Sugestão para Evitar Conflitos | 53 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| REFERÊNCIAS..... | 55 |
| APÊNDICES | 60 |

1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca apresentar o processo de sucessão de gestão e patrimonial em empresas familiares e indicar os caminhos ideais para a sucessão. Podendo capacitar os familiares para a participação na empresa familiar e colaborando para combater a possíveis conflitos internos.

Nos próximos capítulos este trabalho está estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, estudo de caso e considerações finais.

A primeira parte da fundamentação teórica destina-se a apresentar uma empresa familiar, como essas empresas se deram início no Brasil, as vantagens e desvantagens que seguem estes empreendimentos e, também, seu ciclo de vida que cabe maior destaque, pois é por meio de uma boa sucessão empresarial que esse ciclo pode se estender e, no trabalho é citado a dificuldade que a empresa enfrenta para essa transição.

Tendo estes temas de pesquisa, na estrutura do trabalho é evidenciado os Procedimentos Metodológicos adotados para a formulação do enquadramento metodológico, a caracterização do objetivo de pesquisa e a coleta e análise dos dados.

Em seguida, o Estudo de Caso traz a aplicação e a análise dos resultados, buscando mostrar de forma prática a importância que o planejamento sucessório deve proporcionar na preparação dos herdeiros para a administração de conflitos dentro de uma empresa familiar.

Assim com uma entrevista com um empresário do ramo moveleiro e que está iniciando o processo de sua sucessão, o estudo ganhou forma e pode demonstrar na prática as características do processo de sucessão.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas familiares estão inseridas em vários setores econômicos do País, e em sua grande maioria, a administração e gestão do patrimônio familiar, depende principalmente dos sócios fundadores ou dos demais membros da família, tais como: filhos, cônjuge, e netos.

Na história, o conhecimento da importância na preparação dos herdeiros para a sucessão era menor, e acontecia de forma automática. As empresas passavam

os cargos de gestão de maneira hereditária, sem a preocupação com a continuidade após a transferência do comando para os descendentes. Pois a grande maioria dos filhos procuravam manter o nome da família no ramo, e a figura do patriarca ativa na empresa.

Nos dias atuais as empresas de âmbito familiar passam por uma situação mais complicada quando o assunto é sucessão, nem todos os herdeiros buscam seguir os passos de seus pais. Muitos tomam caminhos diferentes por opção, buscando seguir seus sonhos, assim, migrando para outras áreas em sua formação acadêmica. Já outros migram até mesmo por influência de seus pais, por não pensarem de maneira antecipada no futuro da instituição e na sucessão empresarial.

Em compensação, existem entidades que investem em seus herdeiros como futuro sucessor. Desta maneira, tem-se maior preocupação na governança das entidades familiares. Com isso a gestão é apresentada de maneira mais estruturada para a tomada de decisão, mas a complicação de implementar a sucessão é complexa e vai muito além de manter a governança corporativa ativa na empresa.

A característica principal das empresas onde ocorre a sucessão, é a primeira linha de sócios trabalhar para obter sucesso na gerência do seguimento no qual foram fundadores. E esbarram no obstáculo dos herdeiros se comportarem de maneira despreocupada em seguir os mesmos passos de líderes. Assim, a falta de experiência no ramo destes novos gestores merece um cuidado especial, pois por meio de uma má administração a empresa pode perder mercado e, no pior dos casos, trazê-la para uma possível falência.

Então espera-se dos descendentes, visões empreendedoras e formas arrojadas na continuidade das empresas familiares, implementando as técnicas de gestão deixadas por seus antigos governantes, e mantendo visões empresariais capazes de competir no mercado, com estruturas empresariais capazes de sobreviverem a concorrência, e também deixar a oportunidade de suceder o negócio da família a terceira geração de empreendedores, e não apenas a sucessores de patrimônio.

Neste contexto apresenta-se a seguinte questão de pesquisa. Como realizar o processo sucessório patrimonial e de gestão em uma empresa familiar?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir apresentam-se os objetivos geral e específicos que norteiam este trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em apontar a importância da preparação dos herdeiros para a sucessão nas empresas familiares, identificando os métodos de sucessão, tanto patrimonial como de gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir este objetivo geral, tem-se o seguimento dos seguintes objetivos específicos:

- Apontar métodos de governança familiar importantes para sucessão;
- Diferenciar sucessão de gestão e sucessão de patrimônio;
- Demonstrar a importância da preparação dos sucessores para enfrentar a complexidade da sucessão empresarial;

1.3 JUSTIFICATIVA

A questão da sucessão em empresas familiares é um grande problema na segunda e terceira geração, por não ter acompanhamento ou capacitação desses sucessores no processo de incorporação na instituição e um meio de capacitação no processo sucessório.

Com a complexidade do tema, é de suma importância os gestores darem continuidade no exercício de suas gerações futuras. Com total controle desde então para que evitem conflitos e indecisões na administração, pois isso pode acarretar uma possível falência.

Diante disso, a justificativa do estudo é se certificar de que as empresas, por mais que estejam estabilizadas nos dias atuais, comecem a planejar seu futuro para passar por uma boa administração nas mãos de seus herdeiros. Pensando a frente e para não correr tantos riscos, iniciem o preparo de um processo de sucessão

e seguimento, para não deixar a empresa sem um caminho a seguir após o encerramento do ciclo do fundador no empreendimento.

Assim, como contribuição teórica busca-se alavancar o planejamento sucessório e apresentar as principais informações para que as empresas obtenham sucesso em sua sucessão, seja ela de gestão ou patrimonial, obtendo continuidade no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desse estudo está dividida em quatro temas principais sendo estruturada da seguinte forma: Empresa Familiar, Distinção entre Família, Propriedade e Empresa, Governança Familiar e o Processo Sucessório.

Segundo Vianna (2001), por meio de obras de autores conhecidos buscase fundamentar teoricamente o tema em que se deseja elaborar o estudo. Direcionando o leitor a um referencial teórico de acordo com a pesquisa.

Desta forma, a sequência do capítulo apresenta-se: O tema Empresa Familiar traz especificamente o surgimento destas empresas no território brasileiro e, também, as vantagens e as desvantagens que estas empresas enfrentam.

A Distinção entre Família, Propriedade e Empresa, reforça o modelo dos três círculos e a caracterização da sua estrutura e, também, neste tema tem-se o modelo dos três sistemas e suas gerações, e como é sua estrutura dentro de uma organização.

A Governança Familiar é um dos temas principais deste estudo, trazendo a importância das ferramentas de gestão na família e na empresa para dar início a preparação para uma eventual sucessão. Dentro desse tema tem-se a importância do Conselho Família e Conselho de Administração, e na mesma linha apresenta-se a Administração de Conflitos e a Preparação dos Herdeiros.

Na sequência, o Processo Sucessório, que traz os assuntos referentes a sucessão de patrimônio e a sucessão de gestão, caracterizando os tipos de sucessão e as etapas a serem enfrentadas para sua realização.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares estão presentes em diversificados ramos, sua importância se faz cada vez maior, não somente na elevada contribuição para a geração de empregos no país, mas também, por esses empreendimentos estarem ligados uns aos outros, assim contribuindo com o movimentando da economia brasileira.

De acordo com Ricca (2007, p. 11), “para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho”.

Visando esta importância de união entre família e os negócios, essas empresas também contribuem em um amplo movimento econômico mundial. E a permanência da competitividade destas empresas no mercado, deve-se a preparação estrutural de maneira minuciosa por parte dos gestores de cada instituição familiar. Com foco em gerar pontualidade na organização, e assim atingir o sucesso nos negócios.

Segundo Leone (2005, p. 8), “a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle das decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”

Bornholdt (2005) expõe características comuns em empresas familiares, como ter o controle acionário em poder de uma família, determinar a sucessão por laços familiares, e manter a empresa no controle da família, fazendo com que os herdeiros não possam se ausentar das quotas herdadas.

A principal característica destas empresas está no seu quadro societário, aonde componentes de uma determinada família que dividem o capital social, e a preocupação na sobrevivência hereditária da empresa. Visando esse convívio familiar tem-se a preocupação de como é mantido o relacionamento entre seus gestores (BORNHOLDT, 2005).

O autor ainda esclarece que as atividades profissionais vem antes das familiares na empresa, mesmo com alguns desentendimentos no aspecto familiar, pode-se ter uma empresa competente. Mas não cita a durabilidade destas empresas, que vem decaindo a cada geração de sucessores.

Quanto a duração de uma empresa familiar após a realização de uma sucessão, existem dados que afirmam que a longevidade das empresas no Brasil vai de 12 anos para empresas não familiares, e 9 anos para as empresas familiares, sendo uma existência tão baixa, de maneira que apenas 30% delas conseguem passar a sucessão para sua segunda geração, e contendo dados ainda piores para as que obtêm êxito e conseguem chegar na terceira geração, sendo a marca de apenas de 5% destas. (OLIVEIRA, 1999).

Assim, as empresas familiares ficam caracterizadas por serem aquelas que tem seu surgimento repentino, por meio de uma pessoa que aproveita sua visão arrojada e as oportunidades de investimento para se tornar empreendedor. O empreendimento passa por fases de crescimento na mão destes gestores e tem como

sua principal característica poder unir empresa e família, tendo como visibilidade a continuidade dos negócios familiares.

2.1.1 Surgimento das empresas familiares no Brasil

Com a colonização do Brasil e posteriormente a imigração, se deu início ao comércio no país, e a oportunidade de novos investimentos começaram a surgir. Nos primeiros indícios as terras eram repassadas pela coroa diretamente a capitania hereditárias. Dando início as primeiras empresas familiares, que contribuíram para posteriormente ocorrer as primeiras movimentações da economia em território brasileiro.

No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitania hereditárias, essas capitania representavam as divisões de território doadas pela coroa portuguesa aos donatários. Estes deveriam passar os direitos das terras aos filhos, e por isso recebiam a restrição de não poder se desfazer das terras por meio da venda a terceiros. (ADACHI, 2006)

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após a chegada da família Real Portuguesa. Essas companhias adotavam um meio de sucessão de forma hereditária, pois podiam ser transferidas, por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Anos depois, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como italiano, alemão entre outros povos. Sem esquecer o povo brasileiro, os quais consolidaram várias empresas familiares naquela época e obtiveram sucesso. (OLIVEIRA, 2006).

Nas palavras de Moraes (2015, p. 1) “as empresas familiares no Brasil surgiram tão logo o país foi povoado por Portugueses tendo origem, então, em situações históricas como a hereditariedade das capitania passadas pelos pais a seus filhos como herança.”

Para Bernhoeft e Gallo (2003) as origens das empresas familiares no Brasil tiveram uma participação enorme dos grandes fluxos de imigrantes vindos ao país após o período em que ocorreram as grandes guerras mundiais. E essas famílias possuíam qualidades empreendedoras.

O surgimento das empresas familiares ocorreu com estas companhias que só poderiam passar o bastão do comando de suas terras aos próprios herdeiros em

uma época que cada família cuidava e tirava seu sustento de suas próprias terras. E a necessidade de comércio e fortalecimento das empresas familiares teve início no país posteriormente a chegada dos imigrantes.

2.1.2 Vantagens e desvantagens das empresas familiares

Quando se tem início de um negócio é pertinente o estudo das vantagens e desvantagens deste investimento, mas esse estudo é basicamente feito no mercado de atuação, e não é firmado uma visão da importância em que a empresa e os membros da família podem se comportar no decorrer dos anos nos negócios.

Para Oliveira e Santos (2012) uma organização familiar começa com a realização do sonho de seu fundador, onde deixa seu apego após passar por muita luta, garra e determinação até a construção de seus objetivos. Desse modo as empresas familiares possuem algumas vantagens as demais organizações, gerando motivação pelo seu próprio negócio, tendo o interesse pelo crescimento da empresa, confiança na equipe administradora, aumento da credibilidade com os clientes. E o ponto negativo dessas instituições estão os conflitos familiares, promover cargos sem competência, a não demissão devido a laços familiares e a não separação entre família e empresa. Gerando um desgaste na relação de todos os envolvidos.

As vantagens das empresas familiares são apontadas por Oliveira (2006, p.15) como:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa.
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações.
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.
- d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso.
- e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.
- f) Ter otimizados sistemas de remuneração.
- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor.
- h) Ter maior espírito de família.

As desvantagens para Oliveira (2006, p.18) são: “Ocorrer disputa de poder entre membros da família, ter dificuldade de demitir o executivo sucessor e, existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.”

Conforme Ricca (1998) as vantagens e desvantagens estão expressadas no Quadro 1:

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|
| Carisma do fundador; | Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inovar; |
| Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte; | Permite empregar profissionais não competentes; |
| Rapidez de decisão; | Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional; |
| Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador; | Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa; |
| Nome do fundador como um símbolo; | Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”); |
| Agilidade nas decisões; | Interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador. |
| Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais; | Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerência; conflito de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização; |
| Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios desde que ele “compre a ideia”; | Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder. |
| Direção firme. Aproximações diretas dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança; | Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inovar; |
| Geralmente, o antecessor procura transmitir ensinamentos ao seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa; | Permite empregar profissionais não competentes; |
| Objetividade (os objetivos da empresa são claros); | Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional; |
| Liderança definitiva. Poder de decisão, confiança; | Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa; |
| Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão; | Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”); |

Fonte: Adaptado de Ricca (1998 p. 13-14).

Na visão do autor a principal vantagem está ligada com o fundador, este é o principal responsável pelo sucesso da empresa, ele se responsabiliza em manter seu nome no mercado, adotando uma cultura empreendedora forte, e sempre buscando novos métodos de aprimorar a gestão já exercida. Já as desvantagens estão principalmente ligadas a sucessão nos campos administrativos. Com a despreparação e sem flexibilidade em aderir o modelo de gestão adotado pelo fundador da empresa, se tem início a um novo estilo de gestão, podendo assim criar conflitos de poder e atritos dentre os sucessores. Assim, é possível analisar que o crescimento e o risco das empresas familiares se dão juntamente com o bem estar da

família. Tendo como principal vantagem a cultura familiar para os negócios. E a principal desvantagens estão os conflitos, e a possível não demissão por parentesco.

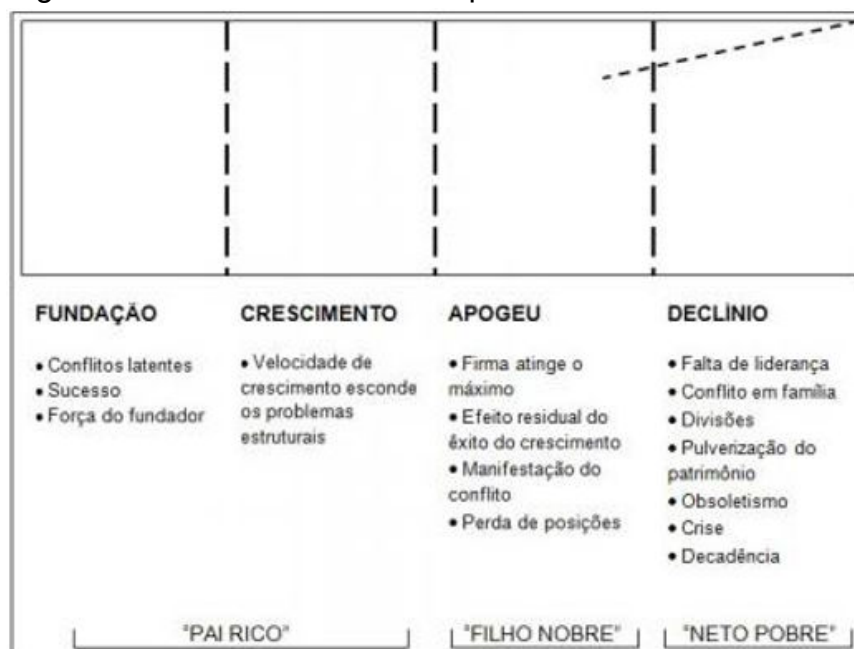
2.1.3 O ciclo de vida na empresa familiar

A grande maioria das empresas registra em seu início lá no contrato social a duração como indeterminada, isto se dá pela incógnita do dia de amanhã, tanto para uma pessoas físicas como para as instituições. Seguindo esse ciclo de vida, as empresas familiares também possuem seu surgimento e o encerramento das atividades.

Segundo Ventura (2006) A maior parte das empresas familiares não tem vida longa, pois somente 30% delas passam para a segunda geração e apenas 10% chegam à terceira geração, esses números indicam que a sucessão do empreendimento pode ser um dos maiores riscos de sobrevivência que a empresa afronta.

Para Lodi (1994) essas mudanças de gerações ocasionam transtornos para a continuidade dos negócios, esses transtornos são evidenciados pelo ditado “pai rico, filho nobre e neto pobre”. A Figura 1 apresenta o ciclo de vida de uma empresa familiar acompanhando esse ditado popular.

Figura 1: O Ciclo de Vida da Empresa Familiar



Fonte: Lodi (1994 p.32).

Na Figura 1, Lodi (1994) evidencia que durante a fundação e o crescimento a empresa surge e cresce com muita velocidade nas mãos do fundador. No apogeu a empresa está concretizada, e em seu ponto mais alto. E por fim, o declínio ocorre após a falta de seu fundador, sofrendo essa baixa principalmente por falhas na liderança e conflitos familiares. O autor alega que após a morte do fundador, a empresa passa a ser administrada pela segunda geração. E, essa geração termina com a acumulação do capital e inicia a dissipação da fortuna, muitas vezes colocando os interesses pessoais acima dos interesses da empresa, causando o declínio.

Para Adachi (2006) este ditado é tão forte que podem ser encontrado nos mais diversos idiomas. E define que a empresa começa com a geração do “fundador-poupador” que é a fase de consolidação da empresa, este investidor se caracteriza por poupar ao máximo e viver uma vida sem ostentações. E após a sucessão a segunda geração se caracteriza por serem os “filhos-gastadores”, assim conhecidos os herdeiros que começam a desgastar o patrimônio de seus pais querendo manter um elevado padrão de vida. E a terceira geração se inicia sem patrimônio, dando início a um novo ciclo como foi o de seus avôs na fase de “poupança”.

Assim, vale ressaltar a importância da preparação para enfrentar uma sucessão pela empresa, a principal falha que acarreta a falência após a passagem do cargo de gestor, se dá pela não importância em preparar seus herdeiros de maneira que possam ser capazes de gerir o negócio familiar.

2.2 DISTINÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E EMPRESA

A importância entre família, propriedade e empresa se dá por esses três princípios fazerem parte do sistemas dos três círculos, mas independente cada um tem como princípios a importância da família para depois pensar na propriedade/sociedade e, por fim a empresa/gestão.

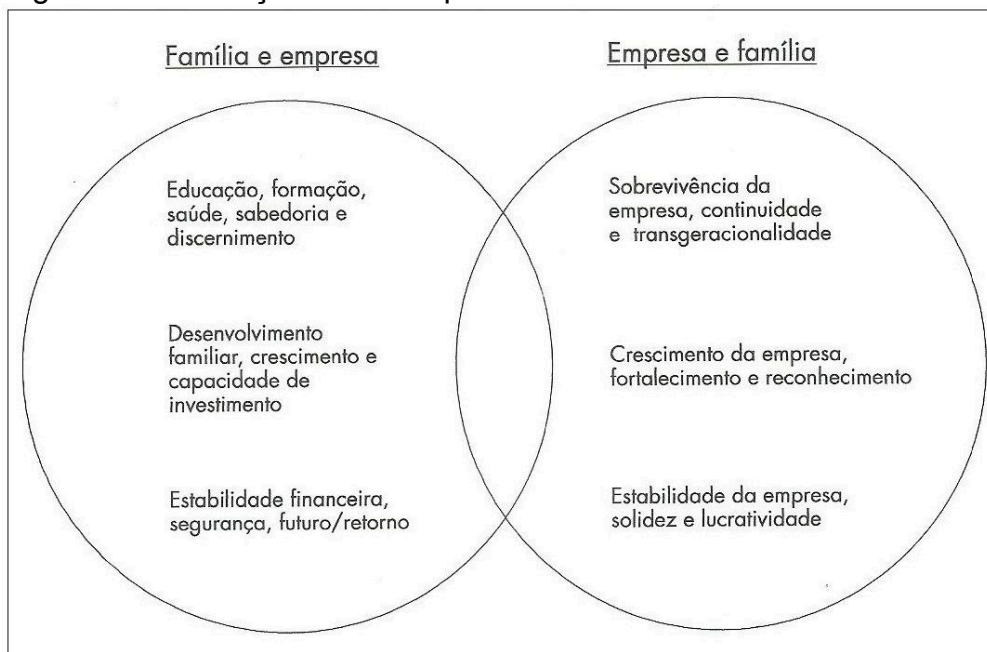
Em empresas de controle familiar a Governança Corporativa estabelece relações no âmbito familiar (família), patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como resultado, o sucesso nesta questão depende da família definir seu desempenho nas três esferas, designando ações para administrar suas diferenças e administrando conflitos. (IBGC, 2006)

A família é um conjunto de vínculos indissolúveis: sanguíneos, afetivos e psicológicos. Esses vínculos são gerados na família nuclear e se transmite ao longo de gerações. (ÁLVARES, 2003, p.24)

Já na empresa Álvares (2003) explica que o vínculo entre as pessoas é completamente diferente. Pois são vínculos funcionais e profissionais, e tem como objetivo gerar tarefas operacionais na instituição para garantir lucratividade e crescimento empresarial.

Para uma melhor compreensão da importância da família e empresa, e o que se espera de uma para a outra, Bornholdt (2005) expressa na Figura 2:

Figura 2: A Interação entre Empresa e Família



Fonte: Bornholdt (2005, p.30).

Analisando os conceitos apresentados e a Figura 2, é evidente que a família busca na propriedade/empresa sua estabilidade financeira, para sustento dos seus membros. E a empresa busca na família a estabilidade necessária para obter crescimento, e gerar lucratividade.

2.2.1 O modelo dos três círculos

O modelo dos três círculos é o ponto inicial para a compreensão da ligação entre as três esferas: gestão, família e propriedade. No conjunto uma empresa familiar

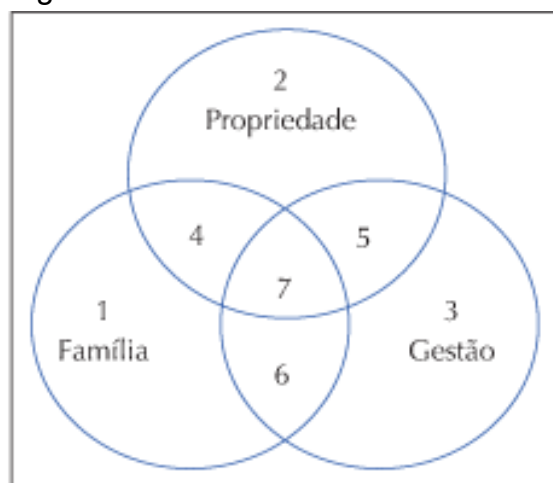
pode apresentar membros participantes de um ou mais grupos apresentados dentro das 3 divisões presentes nesse modelo.

Para a compreensão desses grupos dentro de uma empresa ocorreu o desenvolvimento de um modelo com três círculos, apresentando um sistema organizacional familiar. Considerando os estágios do ciclo de vida da propriedade, da família, e da empresa. As empresas familiares são apresentadas a partir de três dimensões, (Família, Propriedade e Gestão). (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004).

“Por entender que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados principalmente a distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criaram o modelo dos três círculos” (PETRY 2005, p.107).

Diretamente na fonte, Gersick *et al* (1997) apresenta o modelo dos três círculos, onde descreve que a empresa familiar é composta por três subsistemas, estes subsistemas são estruturados em: família, propriedade e gestão, conforme demonstra a Figura 3:

Figura 3: Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p.6).

O modelo acima citado, representa os campos onde os integrantes da empresa familiar podem exercer sua participação empresarial, de acordo com Gersick *et al* (2006, p.6), tem-se sete setores, são eles:

- 1 – familiares que não possuem participações de poder acionário na propriedade ou na gestão da empresa;
- 2 – indivíduos que apresentam participação acionária, mas que não possuem ligação familiar e também não trabalham na organização;
- 3 – indivíduos que não possuem participação na empresa, que não são acionistas e que não são integrantes da família;

- 4 – familiares que são proprietários, mas não possuem participação na administração da empresa;
- 5 – pessoas que são acionistas e que também atuam na empresa, porém não são integrantes da família;
- 6 – administradores da família, mas não proprietários da empresa;
- 7 – pessoas membros da família, que também são proprietários e administradores da organização.

Esses sete setores são de grande importância para compreender onde cada colaborador da empresa se localiza dentro da instituição, tendo os três setores dentro dos três círculos, onde contém pessoas que fazem apenas uma conexão com a empresa, ligados por uma cadeia de outros 4 campos de participação. Sendo os setores 4,5 e 6 compostos por membros que possuem duas vinculações na instituição e, o setor 7, o único setor com participação em todas as três divisões.

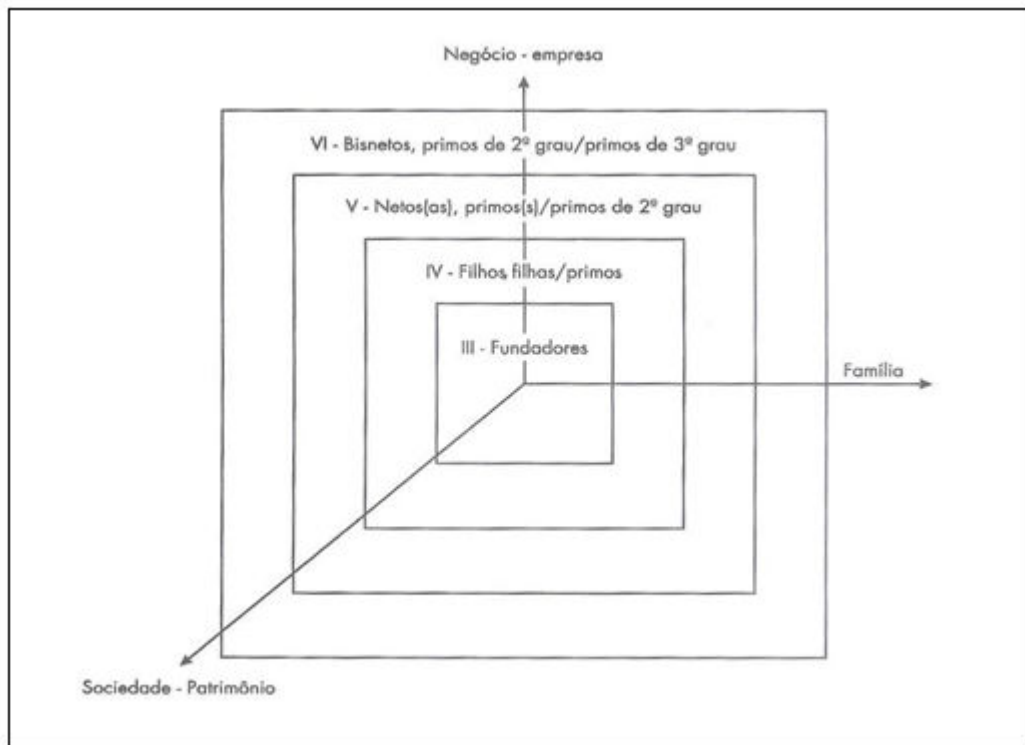
2.2.2 Os três sistemas e as gerações

O modelo dos três sistemas é muito parecido com a divisão do modelo dos três círculos, mas envolvendo a Família, Sociedade e Empresa. Onde é exemplificado um sistema societário familiar e empresarial para o futuro, com a entrada das gerações na empresa.

Bornholdt (2005) apresenta uma breve comparação entre os três sistemas. Segundo o autor, o sistema familiar e empresarial tem em comum o desejo de atingir os resultados e crescimento batalhando para manter a harmonia e produtividade. O sistema societário e empresarial tem em comum o desejo de atingir retorno nos investimentos, buscando garantir emprego para os familiares a longo prazo. Já o sistema familiar e societário tem interesse em manter o equilíbrio financeiro, buscando manter a ordem e, pensando em agir entre o poder e o dinheiro, com sonhos e realidade entre curto e longo prazo.

Mas com o passar dos anos esses sistemas se tornam muito complexos, unindo no âmbito empresarial herdeiros de diferentes culturas e classes dentro da sociedade empresária. Bornholdt (2005) exemplifica na Figura 4:

Figura 4: Os Três Sistemas e as Gerações



Fonte: Bornholdt (2005, p.37)

Na Figura 04 percebe-se os parentes que podem fazer parte da empresa, e a diferença de geração que cada um ocupa, com destaque na sucessão empresarial e, também, a divisão cultural que cada membro da família pode ocupar, aumentando a complexidade de qualquer ação referente família e empresa.

“Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade” (GERSICK, 2006, p. 16).

Segundo Alvares (2003) um conflito característico entre família e empresa se dá pela expectativa que todos esses parentes têm sobre a sociedade empresarial. Assim, podem gerar um grande anseio dos filhos em ocupar os cargos na direção e, se essas não são as mesmas expectativas dos pais começam os conflitos entre pais, filhos e irmãos.

Para Oliveira (2006) o importante é que as famílias se orgulhem dos negócios e, se dediquem a manter encontros familiares regularmente para debaterem valores, visões, mudanças e conflitos.

A complexidade dos três sistemas e as gerações se dá pela passagem dos anos e as características de cada membro familiar, é evidente a dificuldade de não

ocorrer conflitos entre os membros atuais da sociedade e seus futuros herdeiros que participam das ações empresariais.

2.3 GOVERNANÇA FAMILIAR

Semelhante aos princípios de governança corporativa, a governança familiar tem seu foco voltado principalmente para os objetivos de organizar a parte em que situa-se os futuros herdeiros dos negócios familiares. Por meio de órgãos como o Conselho Família e Conselho de Administração

Liossoni *et al.* (2010) declara que “o primeiro passo para organizar uma empresa é organizar a família que a lidera”.

O controle da gestão na empresa familiar está relacionado com os acionistas e os familiares. Uma peça fundamental que define o objetivo da companhia é a presença de um familiar no seu cotidiano ou no plano estratégico. Sua influência nas tomadas de decisões reflete as pretensões da família. (WERNER, 2004)

Rodrigues (2012) descreve que os propósitos iniciais do sistema de governança é fazer a distinção entre propriedade e gestão. Deixando com clareza de que os herdeiros têm direitos como proprietários, mas não necessariamente diz que serão gestores dos negócios. Saber gerir uma empresa não passa do proprietário para o herdeiro somente por laços sanguíneos, é necessário abordar práticas como o Conselho Família que não deve ser confundido com o Conselho de Administração.

Existem altos e baixos no processo de governança familiar, e trazem perigos e oportunidades. Pois estes altos e baixos andam juntos no governo das empresas, porque se trata de normas e regras formadas na cultura organizacional durante a história. E os novos administradores dividem suas opiniões em interesses financeiros acumulados, vontade de ser sócio ou não da instituição ou assumir um papel estratégico na administração. (BORNHOLD, 2005)

A governança familiar tem como base seu patriarca e a forma em que ele quer administrar a passagem de informações referentes a empresa para seus consanguíneos. A ferramenta mais importante nessa caminhada, é a união entre a família e empresa, e isso se dá pela transparência nas reuniões da cúpula do conselho família.

2.3.1 A implementação da governança nas empresas familiares

A importância da Governança nas Empresas Familiares consiste em auxiliar na gestão da empresa utilizando de órgãos que tragam benefícios aos acionistas e, também, a seus familiares por meio do Conselho de Acionista e Conselho Família. Ainda com base na preparação dos herdeiros para administrarem o patrimônio familiar.

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são geridas, monitoradas e impulsionadas, relacionando proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009).

O IBGC (2011) menciona que a implantação de práticas de governança nas empresas familiares, além de oferecer a clareza de papéis, permite aos familiares melhores condições de assumirem suas funções, suportando o desenvolvimento da organização em bases sustentáveis.

Segundo Álvarez (2003) o tema governança em empresas familiares ainda está com um foco pequeno. Mas atualmente há uma crescente na conscientização partindo das famílias proprietárias de empresas, que boas práticas de governança devem ser aplicadas a qualquer tipo de empreendimento.

Bornholdt (2005) afirma que a contradição na governança pode trazer sentimentos como ódio, inveja e resignação. Tais sentimentos não se dão espaços para serem debatidos abertamente. Nesse caso aparece crises entre segundas e terceiras gerações. E a governança das empresas familiares se trata justamente de como se é dado os diferentes sentimentos, buscando conquistas individuais e coletivas.

A implementação de governança corporativa está ligada completamente com o futuro da instituição, se a empresa pretende crescer é natural a busca por conselhos entre os diretores para controle da gestão, e a governança é muito importante para a sucessão do empreendimento, com a passagem de experiência por meio do conselho família e preparação do herdeiro.

2.3.1.1 Conselho Família

A criação de um Conselho Família pode trazer benefícios para as empresas familiares, pois esse mecanismo pode ser utilizado para os membros da família

demonstrar suas expectativas, trocar experiências e, também, pode ajudar os familiares a terem um foco sobre o crescimento de seu patrimônio.

Segundo o IBGC (2011, p. 28) o Conselho de Família “consiste em um fórum criado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas de seus membros com relação aos negócios”.

Para Rodrigues (2012) o Conselho de Família não integra a gestão da empresa, como é o caso do Conselho de Administração, mas tem o finalidade organizar as perspectivas da família em relação à sociedade. Esse Conselho tem o dever de funcionar fora da empresa, organizado por meio de um fórum para que a família discuta e resolva eventuais temas de conflito podendo levar posições de acordo para a sociedade.

Steinberg e Blumenthal (2011) reforçam que o Conselho de Família organiza as relações familiares e aperfeiçoa a confiança entre os membros, por meio das regras familiares. É função deste Conselho cuidar que todos os acordos firmados sejam cumpridos entre os membros da família.

Para o IBGC (2009, p. 27) entre as práticas mais importantes do Conselho de Família estão:

- a) Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- b) Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- c) Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- d) Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- e) Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- f) Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- g) Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- h) Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Diante disso, têm-se que uma empresa familiar com visões futuras, necessita da implantação de um Conselho de Família. Para manter uma organização mais ajustada dos negócios e buscar a participação dos futuros herdeiros nos negócios familiares e firmar objetivos da empresa e família.

2.3.1.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o principal órgão utilizado na Governança Corporativa, é por meio dele que as decisões sobre o presente e o futuro da instituição são debatidos, e posteriormente aplicados.

O IBGC (2009, p. 29) ressalta que “o Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização”.

Conforme Oliveira (2006), o Conselho de Administração em um cenário completo pode ter a seguinte composição: 20% dos participantes sendo acionistas, mas que não atuem em cargos executivos na organização; 30% dos participantes como executivos da organização; e, 50% dos participantes podem ser profissionais ou consultores que não sejam acionistas ou executivos da organização familiar.

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração, destacam-se as discussões, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo as estratégias da empresa, escolha e avaliação da auditoria independente, as práticas da Governança Corporativa, o bom relacionamento entre as partes interessadas, os sistemas de controles internos, política de gestão de pessoas e o código de conduta. (IBGC, 2009).

Para Bornholdt (2005) a atuação do Conselho de Administração se comparada com outras companhias percebe-se que a influência de atuação nas empresas varia. Essa influência do Conselho de Administração é medida por níveis em escala de 1 a 4. Conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Papel do Conselho de Administração nas empresas familiares

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---|
| Papel passivo: Pouca influência, apenas atende a legislação. | Papel controlador: Protege interesses da família e de acionistas. | Papel estratégico: Monitora a gestão e interage com a família e acionistas. | Papel executivo: Controla e co-dirige a empresa a distância. |

Fonte: Bornholdt (2005, p.79)

Na visão de Bornholdt (2005) a tendência é acontecer uma combinação dos níveis 2 e 3, evitando o 1 e 4. Na maioria das empresas familiares o Conselho de

Administração é composto por sócios que acompanham a empresa por muito tempo ou membros que já atuaram como administradores.

Com intuição de garantir os resultados para a continuidade da empresa, o Conselho de Administração está na organização para solucionar conflitos e ajudar na administração da empresa, para que possa gerar lucratividade e posteriormente auxiliar na sucessão empresarial.

2.3.1.3 Administração de Conflitos

Para a administração de conflitos ser efetiva, a melhor indicação é que as empresas consigam implementar meios de Governança Corporativa, buscando a aproximação dos sócios, acionistas, patriarcas e herdeiros da instituição. Com finalidade de resolver qualquer conflito, e buscando administrá-lo antes mesmo que se espalhe para outros setores da empresa.

Nas empresas familiares, por ocorrer sobreposições de funções é de extrema importância a implementação dos mecanismos da Governança Corporativa. Esses mecanismos são capazes de servir como base para estabelecer regras e acordos e que assim, evite a transferência de conflitos da família para a empresa e desta para a família. (BERTUCCI *et. al.*, 2009).

Mesmo após a implementação de ferramentas como o Conselho de Administração por parte das empresas familiares Bornholdt (2005) cita que para o bom funcionamento, o Conselho de Administração precisa definir normas e regras de funcionamento. Em função da tridimensionalidade: família, sociedade e empresa, pois as empresas de caráter familiar estão em um espaço adepto a conflitos emocionais.

Os conflitos entre os sistemas familiar e societários se dão em diferentes instâncias. O contexto “família e sócio” às vezes é confundido com “propriedade”, o que quer dizer que ao ser membro da família, automaticamente a pessoa se considera também “dona”. É comum se ouvir “Eu também sou dono dessa empresa”. A propriedade, no entanto, remete ao desejo de possuir, dispor e usufruir do que lhe pertence. (BORNHOLDT, 2005, p. 50).

Além disso, esses interesses pessoais também podem trazer uma empresa a falência, a partir do surgimento de conflitos familiares ocasionando distanciamento entre família e empresa. (HAVEMAN; KHAIRE, 2004 *apud* CARVALHAL; TEIXEIRA, 2012, p. 351).

A solução de conflitos é um tema muito importante para as empresas familiares, pois com a aproximação entre empresa e família, existe uma batalha de egos maior entre os envolvidos. Com isso é necessário a busca de mecanismos que evitem a proliferação dos conflitos para demais setores da empresa, e assim buscar a solução destes, para que a empresa continue operando normalmente.

2.3.1.4 Preparação do Herdeiro

A preparação do herdeiro é a ferramenta mais importante para a continuidade dos negócios familiares. Essa importância se dá para o futuro gestor aperfeiçoar seus conhecimentos referentes a empresa, e o cargo de atuação em que está destinado.

O sucessor terá facilidade em assumir a gestão da empresa se estiver preparado. Esse preparo vai lhe dar confiança em assumir essa função sem contar com imprevistos de não saber de tal responsabilidade em ser o gestor. (PETRY, 2005).

Para Lea (1993) preparar a próxima geração é um processo que necessita de tempo, reflexão e esforço. E apesar de não garantir que se tenha continuação da empresa familiar para sempre, este ainda é o melhor investimento que a família e empresa podem manter para o futuro.

Bernhoeft (1991, p.67) menciona sobre a importância da preparação do herdeiro no processo de sucessão da empresa familiar, “na medida em que ele toma consciência do profundo significado desse papel e de que está tarefa é por si só um desafio, temos observado que ele de fato começa a dar atenção ao assunto”.

Conforme Álvares (2003) os negócios familiares apresentam maiores certezas a respeito do tipo de liderança que irá prevalecer na empresa. E com um planejamento eficaz na sucessão os herdeiros já se preparam, sabendo com paz e espírito familiar qual será o sucessor. Assim, mantendo a ordem e existindo uma tendência menor em conflitos por posições.

Dupas *et al.* (2003 p. 91) apresenta as seguintes sugestões para os próximos sucessores:

- a) Insistir na clareza das perspectivas de seu papel e dos padrões de desempenho;
- b) Exigir honestidade e retorno construtivo a respeito de seu desempenho;

c) Construir alianças com pessoas relevantes na empresa, pois o progresso na carreira é, em parte, um processo político.

A preparação do herdeiro consiste em notar sua capacidade em gerir os negócios, caso o novo gestor não se adeque a tal função seu patriarca deverá aperfeiçoar novas estratégias para o futuro da empresa, criando a possibilidade em uma sucessão de patrimônio.

2.4 O PROCESSO SUCESSÓRIO

O Processo Sucessório é um planejamento muito importante para as empresas familiares, passar o sucesso atual dos negócios para sua futura geração é preciso considerar alguns critérios para o início do planejamento sucessório. Assim, evidencia-se que uma sucessão bem administrada não acontece por acaso, se deve a preparação passo a passo, e trabalhar o novo gestor para que ganhe experiência ao longo desse planejamento de sucessão.

Para Tondo (2008) No momento inicial muitos detalhes devem ser levados em consideração como: a cultura do negócio, tentar não interferir a vida pessoal e profissional e, dividir bem os papéis, de qual será o posto que cada familiar irá representar dentro da empresa.

Em uma instituição é necessário planejar o futuro, para que as famílias tenham um bem estar, e possam usufruir dos bens que construíram e tomaram posse ao longo da vida. O processo de sucessão é complexo e exige muito, tanto do sucessor quanto do sucedido, tanto em comprometimento e quanto em organização, visando sempre à perpetuação de negócio (BORNHOLDT, 2005).

Aliende e Voigt (2016) apontam por meio de estudos realizados em empresas no âmbito familiar, de que a sucessão praticada entre as primeiras e a segundas gerações são decisivas para futuras sucessões, visto que as próximas gerações contam com a tendência de repetir o modelo anteriormente utilizado pela família.

Elaborar um plano de sucessão não é fácil e requer tempo. Além disso, não existe um plano de sucessão padrão, que pode ser aplicado a qualquer empresa familiar. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

O planejamento sucessório muitas vezes é tratado como tabu. Muitas pessoas não gostam da ideia de que um dia irá morrer e deixará seus herdeiros para suceder em seus bens e negócios. Mas não pensar em ter um planejamento sucessório é no mínimo egoísmo (BARRUECO; PERROTTI; LERNER; 2007, p.148).

No momento em que a geração que está à frente da empresa começa a se preocupar com a passagem da empresa para seus herdeiros, é visto como o início da jornada de sucessão. O fim desta jornada acontece quando essa passagem dos negócios acontece de forma total para a próxima geração. O início até o fim deste procedimento é caracterizado por uma imensa pressão podendo ser ocasionada de muitos conflitos. Principalmente se a empresa possui vários sócios, e esses não determinam as regras para a sucessão. (LANSBERG, 1999).

E nas dificuldades encontradas na sucessão, Scheffer (1997 apud BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2007) destaca os obstáculos no processo sucessório, destacando alguns fatores de risco como: concorrência entre familiares pela posse do comando familiar, visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o herdeiro, e despreparo da família para o entendimento do processo de sucessão.

Bernhoeft (1991, p.76) define o papel do sucessor:

O perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, mas, acima de tudo, entende que seu papel é administrar uma obra que, muitas vezes, precisa ser melhor estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem sucedida, principalmente na fase de crescimento, onde os fundadores muitas vezes falham.

Com isso, entende-se que o sucessor não deve assumir a empresa por acaso, antes de tudo, deve-se tomar o conhecimento dos desafios que lhe esperam nessa nova carreira e, assim, poder dedicar-se para tomar conta das responsabilidades que estão por vir.

Bornholdt (2005, p. 58-59) relata a complexidade do processo de sucessão familiar e destaca alguns critérios a serem considerados para o início do planejamento sucessório:

- a) Tamanho e complexidade da empresa;
- b) Nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) Perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) Participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- e) Estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;

- f) Fase do processo sucessório se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;
- g) Modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- h) Órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Estas visões são o ponto de partida na sucessão, podendo encaminhar o herdeiro a conhecer a complexidade dos desafios que lhe esperam, e assim levar em conta as formas de sucessão já adotadas pela empresa em outras oportunidades, e o modelo de gestão vigente, para diminuir os riscos de sua gestão.

2.4.1 Sucessão de Gestão

A sucessão de Gestão é a passagem da função de comando dos negócios familiares entre o gestor e seu herdeiro, esse processo consiste em maior proximidade entre os membros da família, confiança no herdeiro escolhido para o cargo, e exigência de competência deste para poder administrar da melhor forma os negócios conquistados pela família até então.

“À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 17).

O processo de sucessão precisa ser planejado antes da passagem do bastão. Mas, no geral, as empresas familiares carecem de uma tradição de prática no planejamento, e assim a sucessão acontece de forma desorganizada (LEMOS, 2003).

Na visão do IBGC (2011) é de que a empresa também é tratada como um “bebê” do fundador, o que dificulta passar a gestão a outra pessoa, ainda mais se esse gestor não enxerga o sucessor com um adulto capaz.

E para a realização da sucessão na gestão, as decisões tomadas pelo sucessor devem manter a mesma linha vivida na gestão de seu patriarca. Pereira (1999 *apud* Silva, 2011, p.9), acrescenta que "o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe equilíbrio para sua continuidade e perenidade".

Esse modelo de sucessão empresarial exige muito do sucessor, a responsabilidade sobre ele é imensa para manter a empresa lucrativa, pois a

dificuldade em ser um bom gestor vindo do cargo de herdeiro é de enorme responsabilidade. Passando por estágios de dificuldades em provar sua experiência e, podendo gerar desconfianças dos demais envolvidos na administração ou, seus funcionários. Por isso, o planejamento sucessório de gestão é complexo e deve ser bem administrado pelo gestor em preparação do seu herdeiro.

2.4.1.1 Desafios encarados pelo herdeiro na sucessão de Gestão

Os desafios que cercam o herdeiro na sucessão de gestão tem início desde o momento em que começa sua preparação para assumir o cargo como: se ele se enquadra com o perfil de um gestor, passa por questionamentos quanto suas habilidades de encarar os cenários de gestão e, também, é avaliado quanto ao seu comportamento diante da sucessão.

Adachi (2006, p. 199) comenta que "esse processo estará associado a duas disposições de vontade: o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor deve assumir novo posto".

Tillmann e Grzybovski (2005) consideram que, além da competência técnica, o sucessor deve conter habilidades de liderança e visão empresarial, além de um bem como o caráter, que valoriza a tradição familiar vinculada ao negócio.

Leone (2005) sugere que para ser um bom sucessor deve-se possuir experiências em empresas diferenciadas, com iniciativa de concretizar um estágio em áreas diversificadas. E ele deve preservar, o espírito de liderança e possuir uma boa formação acadêmica.

Após estar dentro da empresa da família, Lodi (1987, *apud* GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008, p 3) recomenda que os herdeiros com potencial para sucederem o gestor nos negócios familiares, mantenham a atuação na instituição exercendo atividades operacionais para adquirir conhecimento em todas as áreas importantes para a formação na carreira do herdeiro-sucessor.

Segundo o Sebrae (2016) existem quatro cenários mais comuns na continuidade da gestão nos empreendimentos familiares, demonstrados no Quadro 3:

Quadro 3: Cenários na continuidade da gestão em empresas familiares:

| Cenários: | Processos gerenciais encarados pelos sucessores: |
|--|--|
| O Sucessor assume dando continuidade a estratégia do negócio. | É mantida a estrutura e modelo de gestão, cabendo ao sucessor dar continuidade a empresa. Esta opção é muito comum em negócios bem sucedidos. |
| O sucessor passa a ter o controle, e implementa melhorias ou uma nova estratégia para o mercado. | Há mudança imediata no modelo de gestão e na estratégia de atuação. Cenário provável em situações desfavoráveis, que demandam alteração no modelo por uma questão de sobrevivência. |
| Mais de um sucessor assume, e estes fazem parte do negócio como gestores. | Os sucessores assumem em grupo, estando aptos (espera-se) para gerirem com eficiência e efetividade. A hierarquia precisa estar alinhada entre todos, com clara definição dos direitos e deveres. O desempenho de cada um precisa estar à altura da empresa, sob pena de substituição e retirada da gestão. |
| Mais de um sucessor assume, mas os envolvidos não fazem parte da gestão. | Em alguns casos os sucessores não se sentem aptos ou não apresentam interesse em atuar diretamente na gestão, entretanto desejam manter o negócio na família. Em situações como esta, o grupo pode contratar gestores especializados, que conduzirão o negócio respeitando valores e diretrizes estratégicas estabelecidos pelos proprietários. Sugere-se para este contexto a criação de um conselho, de caráter consultivo, do qual os membros da família farão parte. |

Fonte: Adaptado com base no Sebrae (2016)

Assim, a caminhada do herdeiro nesse modelo de sucessão é muito complicada, esse tipo de sucessão exige muito da capacidade técnica e, também, de confiança de seus entes para que desempenhe esse cargo da melhor forma e, assim ele deve manter o máximo possível a gestão da empresa de maneira cultural já implantada por seu gestor e, que traga um pouco de sua maneira para os negócios podendo somar ainda mais na gestão e na estratégia do empreendimento.

2.4.1.2 Etapas da Sucessão de Gestão

Na teoria, o processo sucessório demonstra que existe uma série de etapas a serem cumpridas para se obter êxito em uma sucessão, passando inicialmente por estágios de preparação e escolha de um sucessor na família, até os estágios da tomada de uma posição no comando do empreendimento familiar.

Segundo o IBGC (2011, p. 18) as etapas de sucessão necessitam de paciência, pois é uma tarefa delicada e geralmente passa por alguns estágios complicados durante a preparação do sucessor:

- Demanda paciência, tempo e dedicação – processo longo e complexo;

- Provoca reflexões e constrangimento sobre a avaliação da competência dos familiares e sentimento de finitude e limitação ao sucedido;
- Envolve expectativas e percepções diferentes entre gerações;
- Envolve patrimônio e dinheiro - assuntos, muitas vezes, considerados tabus dentro da família.

No Quadro 4, o autor BORK (1997, apud Casillas, Vázquez e Diaz, 2007) apresenta os seguintes passos para a sucessão da gestão empresarial:

Quadro 4: Passos do Planejamento Sucessório:

| Passos: | Tomadas de decisão: |
|----------------|--|
| Passo Um | Conseguir que todos os membros da família inclusive o fundador da empresa se comprometam a trabalhar no planejamento da sucessão. Comprometer-se significa comprometer o tempo e os recursos financeiros necessários. Além disso, os familiares devem ser pacientes, não ter preconceitos e estar dispostos a sacrificar seus interesses pessoais em benefício do grupo. |
| Passo Dois | Ajudar os familiares a deixarem de lado qualquer atitude competitiva entre eles e lhes ensinar maneiras construtivas de trabalharem juntos. |
| Passo Três | Executar um processo de planejamento que seja iniciado com uma declaração de missão e um plano estratégico. Com esse passo, procura-se dirigir a empresa familiar com eficiência e eficácia, mantendo ao mesmo tempo as qualidades especiais que originariamente a levaram ao sucesso. |
| Passo Quatro | Criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, cujo propósito é fortalecer nesses indivíduos as habilidades necessárias para o sucesso, quando estiverem encarregados da empresa. |
| Passo Cinco | Elaborar estruturas adequadas de orientação para a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa, as quais proporcionarão um fórum para discutir políticas e os assuntos da família e da empresa, além de um conselho formal para que as decisões de negócios sejam tomadas e supervisionadas. |
| Passo Seis | Estabelecer estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão. Muitos fundadores de empresas procuram fazer que o plano da empresa se adapte ao da sucessão quando, na verdade, ambos deveriam ser desenvolvidos simultaneamente. |

Fonte: Adaptado de (Casillas, Vázquez e Diaz, 2007).

De acordo com Oliveira (2006), pode-se dividir o planejamento sucessório em 5 fases:

FASE 1 - Identificação dos resultados a serem alcançados: Um conceito é que a identificação dos resultados esteja conectada com um processo de planejamento estratégico, e os objetivos que a empresa familiar deseja alcançar.

FASE 2 - Estabelecimento do perfil básico do profissional: Para estabelecer o perfil, deve-se observar as habilidades e o conhecimento do sucessor, tendo em vista os resultados a serem obtidos.

FASE 3 - Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor: Essa fase é caracterizada pelo encerramento dos processos iniciais de planejamento da sucessão, já tendo em mãos o perfil dos sucessores e os

objetivos a serem alcançados, cabe ao gestor dar início aos trabalhos de execução, buscando sucesso para proporcionar um resultado positivo na empresa familiar.

FASE 4 - Escolha do executivo sucessor: Essa seleção pode ser simples ou complexa, dependendo do perfil do gestor e de seus herdeiros.

FASE 5 - Implementação e avaliação da sucessão: Essa é a fase que se deve consolidar o processo sucessório. E nessa fase o herdeiro deve concentrar um esforço para evoluir no processo e ter a gratificação de ganhar experiência para gerir o empreendimento familiar. E obtendo os resultados esperados no planejamento.

Essas etapas do planejamento sucessório tem a obrigação de serem bem administradas pelo patriarca e são de extrema importância para a experiência que o futuro herdeiro irá constituir, pois cada fase enfrentada nesses passos podem durar anos. E assim, deve-se administrar desde as etapas iniciais os conflitos familiares e, identificando a capacidade do herdeiro em ser um possível administrador do patrimônio familiar.

2.4.2 Sucessão de Patrimônio

A sucessão de patrimônio é ainda mais complexa que a própria sucessão de gestão, pois nesse modelo de sucessão, além da preparação dos herdeiros a serem detentores do patrimônio, envolve-se também, custos de operações, como a criação de holdings, custos jurídicos para criação de testamento ou inventário e, também contém o ITCMD, esse imposto deve ser pago para passagem de bens a outras pessoas, como doação ou herança.

Segundo o IBGC (2011) como uma das oportunidades existentes na Governança Corporativa está a necessidade de educar os herdeiros para o papel de acionistas, já que nem todos se interessem pelo cargo de gestor, podendo assim capacitar todos os herdeiros a serem acionistas, sendo mais importante do que prepará-los para serem gestores, tendo a liberdade de cada um seguir carreira profissional fora da empresa.

A sucessão patrimonial é a transmissão do seu patrimônio, seja financeiro ou imobilizado, aos seus herdeiros: descendentes, ascendentes ou quem quer que seja, desde que respeitada a lei da legítima (fração do seu patrimônio que você é obrigado a doar aos chamados “herdeiros necessários”: filhos, pais, irmãos). (GUEDINE, 2016, p. 1).

Para Sales (2009) as razões para um patriarca influenciar na sucessão patrimonial são inúmeras, podendo prevenir disputas por herança, destinar os bens há um herdeiro que ele escolha como merecedor do patrimônio e, também ser livre para destinar bens a herdeiros que não eram previstos na sucessão.

Segundo Guedine (2016) existem custos envolvidos na sucessão patrimonial. Se a sucessão ocorrer por causa mortis, o ITCMD é um tributo estadual que varia entre 2% e 8%. Cada estado é livre para determinar a alíquota deste tributo, e ainda se acrescenta um custo de inventário aproximado de 5% (tabela OAB estima a variação de 2% a 12%) e, ainda um custo de cartório próximos a 2%.

Kobielski (2016) menciona que existem dois tipos de inventário, o judicial que pode ser feito em todos os caso e o extrajudicial que apenas pode ser feito nos casos mais simples como os casos sem processos judiciais ou casos que não envolvam algum membro da família que seja menor de idade.

Marchetto (2013, p. 1) destaca as preocupações passadas e regras que devem ser tomadas para a implantação da sucessão de patrimônio:

Destacam-se, entre as principais preocupações do corpo jurídico, a análise das novas regras societárias, regulamentação de administração e criação de conselho, quóruns para alterações do estatuto ou contrato social, aportes de capitais, sucessão, bem como a análise do custo e viabilidade das novas normatizações, os prazos de implementação e licenciamentos e o estudo de necessidade/viabilidade da constituição de novas empresas. Na maioria dos casos, o resultado do estudo prévio é a indicação para a constituição de uma ou mais empresas holdings que passarão a deter participação societária nas empresas de administração de bens ou das ações das demais empresas que, eventualmente, irão compor uma estrutura multissocietária, segundo a diversificação dos objetos sociais.

Com isso acrescenta-se que a sucessão patrimonial passando por um âmbito jurídico acaba sendo muito complexa, mas que deve-se planejar ainda mais no seguimento a ser utilizado como sucessão para baratear os custos.

2.4.2.1 Objetivos na constituição de uma *Holding*

Como uma das ferramentas utilizadas na sucessão de patrimônio temos a *holding*, essa prática se caracteriza pela criação de uma nova empresa que terá como objetivo o controle dos bens da família.

Segundo Lodi E.P. e Lodi J.B. (2011, p.8):

A *holding* tem a finalidade de manter majoritariamente ações de outras empresas, possibilitando, assim, o controle de grupos empresarias e a concentração desses controles, evitando a pulverização acionária do grupo em consequência de sucessivas alienações e heranças.

Segundo Lodi (1994) a função da *Holding* é ter o controle de todo o patrimônio pertencente ao seu sócio, tanto de uma ou mais empresas.

Lodi (1994, p. 72) acrescenta que, “a *Holding* familiar (pode-se falar em uma para cada sócio) é uma pessoa jurídica com o objeto social de manter o controle dentro da família e regula a representação da mesma na votação da assembleia.”

Para Oliveira (2003) a *Holding* é uma empresa basicamente criada com o objetivo de administrar outras empresas, na sucessão é vantajoso criar uma *holding* pois permite que o criador do empreendimento após a escolha de quem irá substituí-lo, já crie a *holding* no nome de sucessor

Deste modo, Oliveira (2003, p. 20) afirma que:

As empresas *holding* podem facilitar o planejamento, a organização, o controle, bem como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E também proporcionam, ao executivo, a possibilidade de melhor distribuir em via seu patrimônio, sem ficar privado de um efetivo e amplo processo administrativo. Nesse contexto, a *holding* tem elevada influência na qualidade do processo sucessório nas empresas.

Com objetivo de facilitar a sucessão e diminuir os custos, a *holding* é a saída mais viável pelo líder familiar ao passar seu empreendimento aos herdeiros, podendo sem custos significativos fazer a criação desta empresa que ter em seus objetivos administrar a empresa atual.

2.4.2.2 Testamento e Doação em Vida

Esses meios de sucessão dependem muito da vontade do autor do patrimônio, para quem ele pretende beneficiar com sua herança e quais os meios cabíveis a realização por meio jurídico após sua morte.

Segundo Lodi (1994) o testamento e as doações em vida são meios legais para transferência patrimonial, onde se realiza a forma em que o casal fundador irá distribuir os seus bens e as ações da empresa familiar para seus herdeiros.

Segundo Dall’asta e Oltramari (2012) a sucessão testamentária, só se faz eficácia após o falecimento do fundador, o testamento é utilizado para dividir pelo menos metade do patrimônio do autor da forma em que ele desejar e, não deixando que a sucessão seja operada da forma legítima, que pode não ocorrer de forma justa.

Se o autor da herança não deixar testamento válido, a transmissão de todo o seu patrimônio se dará para as pessoas expressamente indicadas pela lei. Se o fizer, mas não elencar no instrumento a integralidade de seu patrimônio, os bens não mencionados, expressa ou implicitamente, também serão transmitidos aos herdeiros, previstos pela lei. Neste caso teremos a combinação de ambas as espécies, o que podemos nomear de sucessão mista. (SALES, 2009, p. 11).

Para Dias (2011) a sucessão legítima, também pode ser chamada de *ab intestato*, quando não se deixa testamento. Assim, a legítima, é a parte guardada aos herdeiros necessários, na omissão de vontade do falecido, as heranças são passadas a quem o legislador indica como herdeiro.

Os meios de partilha em vida devem respeitar a legítima dos herdeiros, tendo em vista que se qualquer herdeiro sair no prejuízo, os bens devem aguardar os desenrolares jurídicos após o falecimento do titular do patrimônio (DIAS, 2011).

Deste modo, a sucessão por meio de testamento é a vontade do fundador em partilhar seus bens igualmente, ou não, com seus herdeiros ou terceiros que ele queira incluir, mas essa sucessão só se dá o direito de dividir 50% dos bens, os outros 50% são obrigados a obedecer a sucessão legítima, que é a sucessão onde os herdeiros tem o direito de receber a metade do patrimônio de seu patriarca.

2.4.2.3 Acordo de Acionistas

No Acordo de Acionistas são discutidos diversos assuntos referentes a administração do empreendimento, e dentre eles estão a contratação de membros da família de um dos sócios e, transferência de cotas da empresa.

Quando a criação da *holding* pode não ser a saída mais viável, pode-se recorrer ao acordo de acionistas para organizar o grupo familiar. (ÁLVARES, 2003)

Segundo Adachi (2006, p. 250), “acordo de acionistas é um documento que descreve a posição de todos ou de um grupo dos proprietários sobre determinadas matérias envolvendo uma sociedade.”

Na empresa familiar o acordo societário é de extrema importância, pois, “é no acordo societário que são separados com mais clareza, e em detalhes, os interesses da família, do patrimônio e da empresa.” (PASSOS *et. al.*, 2006, p. 98).

Segundo Bertoldi (2016, p. 1) dentre os principais assuntos tratados nos acordos de acionistas realizados em empresas familiares, podemos destacar os principais como:

- Criação de *Holding* familiar e constituição de *Holdings* para cada ramo da família;
- Proposta de destinação de lucros;
- Distribuição de dividendos;
- Auditoria;
- Transferência de cotas/ações – direito de preferência/primeira oferta;
- Livre circulação de ações/cotas entre familiares;
- Transferência a terceiros estranhos à família;
- Retirada ou exclusão de sócio com ou sem justa causa;
- Apuração de haveres – formato de avaliação e de pagamento;
- Regra para aumento de capital;
- Regras de admissão de herdeiro na administração da sociedade;
- Regras de tratamento do herdeiro como administrador ou funcionário;
- Regime de casamento dos herdeiros
- Contratos entre sócios e sociedade;
- Atuação externa de sócio em negócios particulares;
- Confidencialidade e não concorrência;
- Código de Ética;
- Forma de solução de controvérsias – mediação e arbitragem;
- Conselho de Administração, composição e competência;
- Conselho de Família.

Esse acordo é um documento onde os sócios deixam por escrito todos os assuntos que acharem importantes para a administração da empresa, tais como: possíveis vendas de ações e, também, podem expressar mecanismos para a sucessão do empreendimento

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste trabalho, seguindo o enquadramento metodológico do estudo, procedimentos adotados na coleta de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Na abordagem do problema, esta pesquisa é considerada qualitativa. Para Oliveira (1999) possuem facilidade de descrever a complexidade de uma hipótese ou um problema a abordagem qualitativa. Através dela pode-se apresentar contribuições no processo de mudança, formular opiniões e permitir a interpretação das atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Ao entendimento de Richardson (1999, p.80), os estudos que aplicam a metodologia qualitativa “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A pesquisa qualitativa foi aprofundada na busca de resultados aprofundados sobre as empresas familiares que obtêm sucesso na sucessão empresarial familiar, e caracterizam vantagens ao implantar métodos de governança corporativa. Ainda contendo muitas visões a serem exploradas através do tema.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, buscando identificar as características que o planejamento sucessório trás para uma empresa familiar. Gil (2007, p. 42) destaca que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou ocorrência ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

E esta é uma pesquisa caracterizada como bibliográfica, pois na sua pesquisa foi utilizada dados, de artigos, livros, e *internet* para composição do trabalho.

Minayo (1994, p. 14) define pesquisa bibliográfica como sendo o estudo “elaborado por meio de conhecimentos produzidos em publicações”.

Outro procedimento adotado para a formulação do presente trabalho foi o estudo de caso, Segundo Gil (2007) necessita-se de diferentes ferramentas para coleta de dados em estudo de caso, na qual se pratica a complexidade e inclusão do

caso no assunto pesquisado, evitando que exista distorções durante a análise dos dados.

Para a realização do estudo de caso foi aplicada uma entrevista junto ao sócio fundador, que segundo Lakatos e Marconi (2003) é por meio de uma conversa profissional entre duas pessoas que uma delas consegue as informações de um determinado assunto.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Será abordado um estudo de caso em uma empresa familiar já consolidada no mercado, buscando compreender sua história, e analisar se esta instituição já passou por algum processo de sucessão ao longo do tempo, ver as formas de abordagem desta sucessão, e quais as dificuldades que os administradores encontraram no decorrer e a após está sucessão.

Segundo Fachin (2001), o estudo de caso consiste em profundo estudo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu detalhado conhecimento. É um estudo intensivo, e caracterizado por surgir relações de descobertas que não apareceriam de outra maneira.

E os procedimentos adotados para a coleta de dados será por meio de entrevista diretamente com o gestor da empresa, e formular uma síntese de forma documental apontando pontos onde a empresa se prepara para uma possível sucessão. E se já estão tomando conhecimentos da capacidade de seus descendentes em exercer a continuidade e o futuro dos negócios da família.

Lakatos e Marconi (2001) explica entrevistas como por meio de uma conversação de natureza profissional entre duas pessoas que uma delas obtém as informações de um determinado assunto.

Assim, criando um questionário, buscando fortalecer as questões de conhecimento pelo assunto, e questões aprofundadas sobre a sucessão patrimonial e de gestão, para que assim a entrevista seja levada de uma maneira formal. Passando para o entrevistado uma maior confiança na apresentação dos dados.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo apresentam-se os dados coletados no estudo de caso realizado em uma empresa de móveis sob medida, localizada no distrito de Caravaggio, município de Nova Veneza/SC.

Aplicando uma entrevista junto ao fundador e sócio da empresa, com intuito de coletar informações importantes para a realização deste trabalho. O questionário foi utilizado como o roteiro desta entrevista e, o principal assunto debatido em sua aplicação foi Sucessão Patrimonial e de Gestão na Empresa Familiar.

Os dados coletados e as respostas obtidas por meio da pesquisa, foram organizadas em formato de textos, juntamente com temas abordados na Fundamentação Teórica.

A seguir, o trabalho estará estruturado com a história da empresa, o perfil dos sócios e principalmente do fundador, como está o relacionamento entre a família e a empresa, até chegar na preparação para a sucessão patrimonial e de gestão e, também, as dificuldades para alcançar a sucessão patrimonial e de gestão.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em novembro de 1995 com dois sócios, cada um detendo 50% das cotas. Seu início se deu por meio do sócio “A” que possuía uma experiência de 22 anos de trabalho em uma madeireira especializada em esquadrias. Começou a construir a ideia de empreender em seu próprio negócio, e segundo o sócio “A”: “me vi em um momento com totais condições para passar a trabalhar com algo diferente e que chamasse mais atenção, então parti para o ramo dos móveis”.

Mas ele passou por muitas dificuldades de começar o investimento devido ao capital que necessitava. Logo em seguida, o negócio começou a sair do zero, contando com o apoio da esposa (sócio “B”) a ideia ganhou mais força. O capital utilizado para o início, na época, foram o salário desta como enfermeira, o salário do sócio “A” e todas as economias do casal, que passaram a serem investidas em maquinários.

Apesar de pensar em manter um negócio até então pequeno e sofrer chacota das pessoas que os cercavam, como o sócio “A” trabalhava em uma empresa

considerada grande. Os demais funcionários comentavam que ele estava cometendo uma loucura em tentar abrir seu próprio negócio.

Passou por muita insegurança devido a ser novo como administrador, por ser um cargo totalmente diferente de ser um funcionário comandado por outra pessoa. Segundo o Fundador: “a responsabilidade dobra, o compromisso pelas entregas redobram e tive de enfrentar fases de perder muitas noites de sono. E ao mesmo tempo criando minha família, gerando um enorme desgaste físico”.

A empresa desde o princípio trabalhou de maneira correta, mantendo os pés no chão em busca de sempre manter o capital de giro bem administrado para quitar os compromissos sempre em dia. Assim, foi passando os anos e, muita seriedade nos negócios misturados com vontade de conquistar ainda mais seus clientes. Com objetivo de garantir para o público alvo um trabalho com credibilidade e muita seriedade.

E ao passar 22 anos desde o início, hoje a empresa familiar desfruta de uma boa estrutura para o desempenho de suas atividades. O casal de sócios, agora também conta com o apoio de sua filha nos negócios. E completando o quadro de funcionários, também fazem parte da empresa mais dois colaboradores no setor de produção, sendo um deles irmão do sócio A e, o outro não faz parte da família.

4.2 PERFIL DO FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR

O fundador é o sócio “A”, tem 55 anos de idade, e seu perfil é se manter sendo uma pessoa querida pela comunidade onde habita, seu desafio é estar sempre mantendo seu nome no mercado, desempenhando seus móveis de maneira artesanal e o menos possível de maneira industrial, para assim melhorar a satisfação dos clientes em estar recebendo uma peça única.

[...] Hoje sinto a falta de evoluir, por estar atrasado, não estando apto a atingir grande produção. Mas minha meta é qualidade, e passo para todos os meus funcionários que a qualidade não se fundiu com as características de hoje. Entramos em um mercado muito competitivo, a necessidade de um giro rápido, faz com que as pessoas optem por fazer um trabalho que flua na linha de produção, e automaticamente tenha giro. Mas não se pensa mais em qualidade, hoje se pensa muito em consumismo. E eu tenho essa coisa comigo, de que devo manter um diferencial que é a qualidade, podendo não produzir muito, mas fazendo as coisas muito bem feitas. Deixando o cliente satisfeito, e que eu não me incomode [...].

O sócio “A” não se vê com visões egoístas e autoritário, mas detém bastante funções dentro da empresa cuidando da administração do empreendimento, e também está à frente da produção, deixando unicamente os cargos administrativos ligados a parte de finanças para o sócio “B” conduzir.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE FAMILIA E EMPRESA

Os sócios possuem um bom relacionamento entre si, são casados a muitos anos e como fruto desse casamento possuem dois filhos, um de seus filhos já tem sua própria família, e sua filha ainda reside com os pais e trabalha efetivamente na empresa.

O herdeiro “A” abandonou a escola muito cedo, mas dentro da empresa desempenhava um papel importante na produção. Agora não está mais trabalhando na empresa, o relacionamento com esse herdeiro está passando por um momento muito complicado para a família expressar, porque os sócios não sabem o motivo de seu afastamento, mas o herdeiro não faz mais questão em compartilhar momentos com a família.

Já o Herdeiro “B” (filha) possui um contato enorme com seus pais e desempenha um papel importante na indústria moveleira, que é o de criar os projetos dos móveis que são fabricados pela empresa. Sua formação em designer de interiores contribui muito para esse sucesso. Além desta função, ela contribui com seus pais na gestão e, segundo o fundador, já está começando a adquirir experiência na administração dos negócios, pecando apenas em não saber lidar com a produção.

Um problema diagnosticado ficou caracterizado pelos herdeiros não possuírem um diálogo entre si, o fundador não sabe dizer qual a causa desse desentendimento, ou qual foi o ocorrido para aparecer os conflitos vindos dos herdeiros. Já os outros três membros da família conseguem administrar quaisquer início de conflitos, mantendo seriedade e comprometimento entre os familiares.

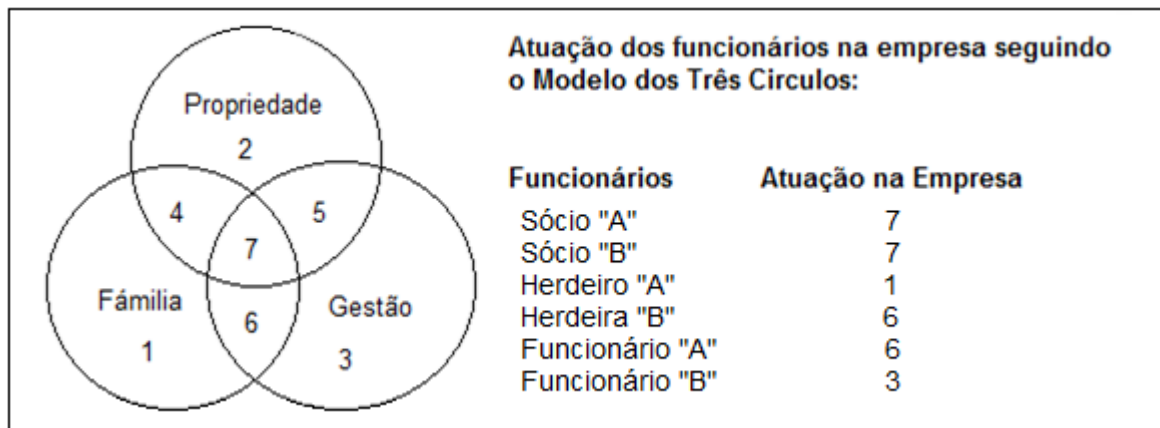
Para melhorar ainda mais o convívio, os dois sócios tem conhecimento básico sobre governança familiar, e sabem da importância que existe em cima da administração de conflitos. Assim, com conversas diárias eles tentam se manter próximo e, por meio desse dialogo o sócio “A” vê com bons olhos o convívio entre família e empresa.

Existe reuniões familiares entre os sócios e a herdeira “B” que podem-se caracterizar como um conselho de administração. Nessa reunião os sócios dispõem do tempo para discutir assuntos exclusivamente referentes a empresa com sua herdeira, e buscam soluções para administrar o negócio abertamente entre os três membros do conselho. Apesar dos negócios e o convívio serem muito bem administrados, o sócio “A” enxerga como um lado negativo das empresas familiares a mistura dos papéis referentes a família e empresa, segundo ele “é difícil estar em casa sem pensar nos serviços”.

4.3.1 Modelo dos Três Círculos na Empresa em Estudo

Conforme citado no estudo, o modelo dos três círculos demonstra a distinção entre família, propriedade e empresa. E os campos que os integrantes da empresa familiar podem exercer dentro do empreendimento, assim a Figura 5 demonstra como está dividida a atuação dos funcionários na empresa em estudo.

Figura 5: Modelo dos Três Círculos da Empresa em Estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esta divisão fica expresso com clareza a atuação do sócio “A” e do sócio “B” na família, na empresa e também são detentores das quotas de propriedade.

A Herdeira “B” participa da família e, também, atua na empresa, junto com ela está seu tio (Funcionário “A”) que faz parte da família sendo irmão do sócio “A” e atua na empresa.

Já o funcionário “B” é o único participante da empresa com apenas atuação no negócio, faz parte apenas da empresa, não sendo integrante da família e nem faz parte da propriedade.

4.4 A SUCESSÃO

A transmissão de sua gestão ou patrimônio não é tratada como um problema para o fundador, para ele o problema maior está em o sucessor adquirir suas habilidades de gerenciar o negócio. Por isso, estão conversando muito sobre o assunto, mas não encontram nenhum passo cabível ao futuro da empresa, e assim, também não estão preparando os herdeiros para quaisquer tipos de sucessão.

Para o Sócio “A”, não pensar em um planejamento sucessório seria de muito egoísmo, “porque nós sabemos que somos mortais, no mínimo devemos deixar nossas heranças de sabedoria e de bondade”.

4.4.1 Dificuldades encontradas para sucessão

Em relação as dificuldades encontradas para a sucessão de gestão o fundador enxerga que a empresa depende muito do nome dele para se manter nos negócios. E que falta muita habilidade dos herdeiros para passarem a mesma confiança para os clientes.

Perguntado referente a gestão ser feita por um terceiro, o sócio “A” teme quanto a colocar uma pessoa administrar seu negócio que não seja um de seus herdeiros.

O fundador ainda citou empresas conhecidas na região que tiveram uma experiência negativa de um terceiro aprender as práticas administrativas pensando em criar um negócio próprio e, que futuramente pode se tornar um concorrente e até tirar vantagem dos clientes adquiridos durante o desempenho das atividades na empresa. Também tira como exemplo, toda a passagem que teve em outras empresas e, quando se viu capaz de montar seu próprio negócio ele montou.

4.4.2 Aplicação da Sucessão de gestão

O fundador vê sua Herdeira “B” como capaz de gerir os negócios. Porque ela está tomando gosto em administração e, observando que a maioria de suas colegas designers em outras empresas também estão exercendo esse papel.

Com o despertar dessa vontade de administrar, o Patriarca olha a filha como uma possível saída para o futuro da empresa.

4.4.3 Aplicação da Sucessão de Patrimônio

O sócio Fundador não tinha conhecimento de uma *holding* até a aplicação deste estudo, após a caracterização do funcionamento de uma *holding* o sócio gostou de conhecer um novo meio de sucessão, mas não vê a criação de uma *holding* como o melhor caminho para a empresa.

Os sócios pensam no futuro, mas não pretendem fazer nenhum tipo de testamento, pois veem isso como uma injustiça apesar de todos os acontecimentos dentro da família. O patriarca vê que a herança é um direito de todos independente da participação que cada um detém na empresa. Por meio disso acha interessante que a divisão de herança não seja de decisão dele. Termina reforçando que: “são sangue do meu sangue, ambos tem direitos iguais”.

4.5 SUGESTÃO PARA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO E PATRIMONIAL

Nesse tópico serão apresentados as sugestões para a realização do planejamento sucessório patrimonial e de gestão na empresa familiar estudada.

4.5.1 Sugestão para a Realização da Sucessão de Gestão

Dado o conhecimento da Herdeira “B”, que já trabalha na empresa, indica-se que o planejamento sucessório de gestão seja focado nela, pois ela exerce no seu dia a dia práticas que contribuem para adquirir toda a experiência que será necessária para o aperfeiçoamento de suas noções de gerenciamento da empresa e, assim,

contribuindo para ela futuramente ser uma gestora com bagagem e experiências suficiente para dar continuidade ao negócio.

Mas ela ainda não está preparada para a atuação no setor de produção, para isso sugere-se que a Herdeira “B” busque aprimoramento na área, por meio de cursos e trocas de experiências sobre produção para conseguir aprender o funcionamento dessa linha de grande importância para a empresa.

Também, dá-se a sugestão a continuidade da empresa com a participação do Herdeiro “A” que não está trabalhando na empresa atualmente. Sugere-se que ele se prepare para, também, exercer os cargos de gestão, buscando cursos que ajudem a abrir sua visão de funcionamento da empresa como um todo. Pois, esse herdeiro já possui conhecimentos avançados sobre a área de produção e uma parceria entre os dois sucessores ficaria perfeito para a continuidade do empreendimento.

Em caso de não acontecer acordo ou o Herdeiro “A” não demonstrar interesse em voltar a trabalhar na empresa. Os desafios da nova gestora serão imensos, começando pela administração de sua equipe, e para que isso não fuja dos métodos de gestão abordados por seu fundador.

O ideal para a empresa não perder a qualidade que os clientes já conhecem e, também, suprir a falta da experiência da herdeira “B” no setor de produção, pode-se promover seu funcionário mais velho (Funcionário “A”), irmão do sócio “A” como encarregado de produção.

Assim, a empresa continua com a mesma característica, garantindo aos clientes a confiança por exercer um trabalho com muito cuidado, ligados a uma empresa onde se busca o sustento e seriedade e o mais importante, sem perder consistência na produção com qualidade.

4.5.2 Sugestão para a Realização da Sucessão de Patrimônio

Na sucessão patrimonial, o sócio “A” deseja que seu patrimônio seja dividido igualmente entre os dois herdeiros em sua sucessão. Então, sugere-se que apesar do desconhecimento do Fundador sobre o funcionamento de uma *holding*, pode ser criada uma *holding* para fazer o controle da empresa, e na constituição dessa *holding* também deve conter o nome dos filhos no quadro social, para que no futuro eles fiquem como herdeiros desta.

Vale salientar que a sucessão patrimonial pode ser realizada ainda em vida, ou seja, os fundadores doam suas ações da *holding* para os herdeiros, de modo que os herdeiros passam a ser detentores do patrimônio. E, na hipótese da não doação em vida, a sucessão por meio de uma *holding* facilita, inclusive, um eventual processo de inventário dos bens. Isso porque torna mais fácil a passagem do patrimônio para os herdeiros, não expondo a empresa a eventual demora do processo de inventário.

4.5.3 Sugestão para Evitar Conflitos

Devido a quantidade de conflitos decorrentes dos últimos anos, a sugestão para evitar esses conflitos consiste em manter a ética dentro da família. Formar uma reunião onde todos os sócios e herdeiros do empreendimento possam se expressar sobre os desejos futuros, de maneira que a sucessão empresarial não seja um fracasso nas mãos da segunda geração.

Sugere-se, então, a elaboração de um acordo de Acionistas/Cotistas pelos Sócios e Herdeiros para a organização da empresa. Também, sugere-se o criação de um código de ética a ser respeitado por todos os funcionários do empreendimento.

Com a busca da ordem e da solução dos atuais conflitos familiares, também busca-se clareza aos desejos do Herdeiro “A” quanto a participação nos negócios familiares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse trabalho, pode ser evidenciado a importância das empresas familiares investirem em seus herdeiros como futuros sucessores, não deixando os negócios familiares terem um fim tão precoce. Assim, buscando por meio do planejamento sucessório, capacitar seus herdeiros a serem sucessores que possam administrar seu patrimônio e não apenas herdá-lo.

Deste modo, as empresas de âmbito familiar passam por dificuldades quando o tema sucessão é mencionado, em alguns casos os fundadores tem medo de estarem sendo afastados de sua própria empresa, e isso caracteriza-se por meio do egoísmo em passar instrução a seus herdeiros como possíveis sucessores.

Assim, os objetivos do estudo procuraram evidenciar a importância de um planejamento sucessório e como deve ser realizado o planejamento sucessório de Patrimônio e de gestão em uma empresa familiar. Apontando a importância da preparação dos herdeiros para enfrentar a complexa trajetória diante do cargo de gestores. O objetivo geral deste trabalho foi atingido ao apontar a importância da preparação dos herdeiros para a sucessão nas empresas familiares, identificando os métodos de sucessão, tanto patrimonial como de gestão.

Os resultados obtidos com essa pesquisa foram de extrema importância para o conhecimento da diferença entre a sucessão de patrimônio e de gestão. A sucessão patrimonial consiste em passar os bens (empresa) para o nome dos herdeiros, e como das ferramentas para esse tipo de sucessão pode ocorrer a criação de uma *holding* para a finalidade de administrar a empresa sem mexer no quadro societário.

Na sucessão de gestão, pôde-se identificar a complexidade da preparação dos herdeiros para assumirem a gerência da empresa. Assim, ficou evidente que deve-se seguir as etapas de sucessão para que o gestores passem as experiências necessárias para contribuir na preparação do herdeiro como futuro administrador.

Assim, acredita-se que o estudo respondeu a questão problema, e cumpriu com os objetivos desejados, pois obteve-se respostas claras por meio de sugestões de como de realizar a sucessão de gestão e patrimonial em uma empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ALIENDE, Débora Montezano; VOIGT, Patrícia Fernandes Ferreira. **O SUCESSO DAS EMPRESAS FAMILIARES ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO DO PATRIMÔNIO E GESTÃO DO NEGÓCIO.** 2016. Disponível em: <<http://www.safrasecifras.com.br/o-sucesso-das-empresas-familiares-atraves-do-planejamento-de-sucessao-do-patrimonio-e-gestao-do-negocio/>>. Acesso em: 07 out. 2017.

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um Estudo de Caso. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR2259.pdf> Acesso em: 14 de Mai 2017

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares:** aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão. São Paulo: IOB Thomson, 2007. 171 p.

BERNHOEFT, R., GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1991.

BERTOLDI, Marins. **Acordo de Sócios e Empresa Familiar.** 2016. Disponível em: <<http://www.marinsbertoldi.com.br/artigos/acordo-de-socios-e-empresa-familiar/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. **Mecanismos de Governança e Processo de Sucessão:** Um estudo sobre a influência dos elementos da Governança Corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo. v. 11, n. 31, abr./jun. 2009, p. 152-167. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/6563>>. Acesso em: 24 set. 2017.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARVALHAL, Felipe; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju.** 2012. Disponível em:

<<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/4191>> Acessado em: 24 set. 2017.

CASILLAS, José Carlos Bueno; VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez; DÍAZ, Carmen Fernández. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. **SUCCESSÃO EMPRESARIAL: A PREPARAÇÃO DO SUCESSOR PARA O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTE CARMELO – MG**. 2016. Disponível em:

<www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/download/964/701>. Acesso em: 08 nov. 2017.

DALL'ASTA, Emanuelen; OLTRAMARI, Vitor Hugo. **Planejamento Sucessório: a Vontade Além da Vida**. Revista Síntese Direito de Família, São Paulo, v.14, n.72, p.57-74, jun./jul.2012.

DIAS, Maria Berenice. **Manual das Sucessões**. 2.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011. 688 p

DUPAS, Gilberto; LANK, Alden G.; AIRES, Antônio; VRIES, Manfred K. de; COSTA, Roberto T. da. **Governando a Empresa Familiar**. ÁLVARES, Elismar (coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2007.

_____; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner. **Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau**. 2008. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO11.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

GUEDINE, Daniel. **7 VALIOSAS RESPOSTAS SOBRE PROTEÇÃO E SUCESSÃO PATRIMONIAL**. 2016. Disponível em: <<http://www.caminhoparariqueza.com.br/7-valiosas-respostas-sobre-sucessao-e-protecao-patrimonial/>>. Acesso em: 05 out. 2017.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Manual prático de recomendações estatutárias.** São Paulo: IBGC, 2006.

_____. **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011a. 276 p.

_____. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011b. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 10)

KOBIELSKI, Luis. **Quanto Custa a Sucessão Patrimonial?** 2016. Disponível em: <<https://affectum.com.br/colunistas/quanto-custa-a-sucessao-patrimonial/>>. Acesso em: 05 out. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEA, J. W. **La sucesion del management em la empresa familiar.** Barcelona: Granica, 1993.

LE MOS, M. F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares.** Revista Fae Business, n.5, abr. 2003

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

LISSONI, J.; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I.; SERRA, F. R. Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 464-479, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6617/empresas-familiares--como-a-familia-e-a-propriedade-modelam-a-profissionalizacao-do-negocio>>. Acessado em: 12 nov. 2017.

LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding.** 4.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 191 p.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Editora Pioneira, 1994. 138 p.

MARCHETTO, Gustavo Martins. **Empresas familiares: como fazer a sucessão patrimonial?** 2013. Disponível em: <<http://www.businessreviewbrasil.com.br/líderesempresariais/320/Empresas-familiares:-como-fazer-a-sucessatildeo-patrimonial>>. Acesso em: 07 out. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAES, Aparecido. **As Empresas Familiares No Brasil E A Importância Do Planejam**. 2015. Disponível em: <<https://prezi.com/62bfgqdc1h2x/as-empresas-familiares-no-brasil-e-a-importancia-do-planejam/>>. Acessado em: 07 set 2017.

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

OLIVEIRA, A. P.; SANTOS, S.. **EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL**. (2012) Disponível em: <http://www.fap.com.br/forum_2012/forum/pdf/Humanas/Comunicacao_Oral/ResHumCO16.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

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

_____. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 139 p.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

PASSOS, Édio et. al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006. 156 p.

PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005. 255 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, 2005. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/Um_estudo_sobre_o_modelo.pdf>. Acesso em: 23 out. 2017.

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

_____. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções** 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Odl_wgTi_JlC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=para+a+maior+parte+das+peoas,+as+duas+coisas+mais+importantes+em+suas+vidas+s%C3%A3o+suas+fam%C3%ADlias+e+seu+trabalho&source=bl&ots=ia0HfGd_K7&sig=aIN7fQcSIWP9gPbLaJt1cmm78SQ&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwimwfvp_oTUAhWEgZAKHSaHD9MQ6AEIJAA#v=onepage&q=para%20a%20maior%20parte%20das%20peoas%2C%20as%20duas%20coisas%20mais%20importantes%20em%20suas%20vidas%20s%C3%A3o%20suas%20fam%C3%ADlias%20e%20seu%20trabalho&f=false> Acessado em: 19 set. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Carlos Airton (2012) **Governança corporativa em empresas familiares**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/governanca-corporativa-em-empresas-familiares/>> Acessado em: 19 set. 2017

SALES, Plínio César dos Santos. **Planejamento Sucessório Patrimonial**. 2009. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**: Saiba como planejar e gerenciar essa relação dentro da empresa. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 03 out. 2017.

SILVA, Aline Padilha da. **AS FASES DA SUCESSÃO NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar/54083/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

STEINBERG, Herbert. BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária**: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. 2. ed. Cidade: São Paulo: Gente, 2011.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar**: estratégias observadas na família empresária. Organizações & Sociedade, Salvador, 2005.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008.

VENTURA, L. C. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. **Acionista**, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm>. Acesso em: 14 set. 2017.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

WERNER, René A. **Família & negócio**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO DE CASO

- 1) A empresa está no mercado há quantos anos? Já passou por alguma sucessão anteriormente?
- 2) Quantos sócios existem na empresa?
- 3) A administração do empreendimento hoje é feita por funcionários ou sócios?
- 4) Quantos filhos os sócios possuem? Os filhos possuem cônjuge?
- 5) Quantos funcionários trabalham na empresa?
- 6) Os filhos dos sócios trabalham na empresa? Quais os cargos eles ocupam?
- 7) A cônjuge trabalha na empresa? Qual o cargo?
- 8) Existem conflitos entre os herdeiros? Existem conflitos entre os sócios e os herdeiros?
- 9) Caso possua. Os conflitos são resolvidos com facilidade?
- 10) Os sócios possuem conhecimento sobre governança familiar?
- 11) Os sócios possuem conhecimento sobre governança corporativa?
- 12) Acontece alguma reunião familiar? Podemos considerar essa reunião como conselho família?
- 13) Os sócios demonstram para os herdeiros as expectativas que a empresa busca alcançar?
- 14) Existe alguma reunião entre os sócios para discutir assuntos referentes a administração da empresa?
- 15) Os sócios pretendem planejar algum processo de sucessão de gestão e patrimonial?
- 16) Os sócios estão preparando os herdeiros para uma possível sucessão de patrimônio e de gestão futura?
- 17) Os desafios encarados pelos herdeiros na sucessão de gestão são muitos. Os sócios veem capacitação em algum dos herdeiros no papel de gestor?
- 18) Na sucessão de patrimônio, os sócios tem conhecimento sobre o funcionamento de uma holding?
- 19) Os sócios planejam fazer algum tipo de testamento para dividir sua herança?