



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**SAID BITAR YUSUF**

**21250450**

**DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR  
SOB A PERCEPÇÃO DO SUCESSOR E DO SUCEDIDO**

Brasília

2016

**SAID BITAR YUSUF**

**DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR  
SOB A PERCEPÇÃO DO SUCESSOR E DO SUCEDIDO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, MSc.

Brasília

2016

SAID BITAR YUSUF

**DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR  
SOB A PERCEPÇÃO DO SUCESSOR E DO SUCEDIDO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, MSc.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**Banca examinadora**

---

Profa. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, MSc  
Orientadora

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

# DESAFIOS DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

## SOB A PERCEPÇÃO DO SUCESSOR E DO SUCEDIDO

Said Bitar Yusuf<sup>1</sup>

Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo<sup>2</sup>

### RESUMO

A empresa familiar tem crescido consideravelmente no mercado brasileiro e, neste sentido, nos últimos anos, identificou-se a necessidade de investimento em ferramentas que a tornasse cada vez mais forte, aproveitando o fenômeno da globalização. A empresa familiar é tida como tal no momento em que passa pelo processo de sucessão do poder decisório, de forma que um ou mais membros da família fundadora venham a assumi-la. Em virtude da necessidade de se manter uma empresa familiar ao longo das gerações, tem-se como fator importante o conhecimento dos desafios enfrentados pelo sucessor e pelo sucedido dentro das organizações familiares. Como norte metodológico, a pesquisa abordou dois estudos de caso, feitos em duas empresas familiares, que relataram a trajetória no processo sucessório, tanto do sucessor como de seu sucedido. Como forma de abordagem, fez-se uso de entrevistas com o sucessor e o sucedido de cada uma das empresas estudadas – ambas sob a direção de seu fundador. É preciso atentar que fazem parte da empresa membros até da terceira geração. O estudo utilizou como ferramenta a análise descritiva qualitativa, a fim de levantar o ponto de vista dos sucessores e sucedidos entrevistados de cada uma das empresas analisadas e, assim, levantar os pontos mais importantes da coleta de dados. Os pontos mais discutidos entre as empresas foram: a realização de cursos para ingressar na empresa; as barreiras no processo de sucessão; as dificuldades enfrentadas no processo de sucessão; os desafios que já obtiveram êxito e aqueles que devem ser superados, entre outros pontos. Os principais autores deste estudo foram: Borges e Lescura (2012), Mamede e Mamede (2014), Leone, Silva e Fernandes (1996), Oliveira (1999), Scheffer (1995), Lodi (1987); Ricca (1998) e Martins, Menezes e Bernhoeft (1999).

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Fundador. Sucessor. Sucedido.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). *E-mail*: said.yusuf@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Mestre especialista em Gestão de Pessoas e graduada em Administração de Empresas. Professora orientadora do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). *Home page*: <<http://lattes.cnpq.br/0364239865194554>>.

## 1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas do mundo é de origem familiar e, no Brasil, não é diferente. O Brasil tem entre 6 (seis) a 8 (oito) milhões de empresas, sendo que 90% são empresas familiares. De grande, médio ou pequeno porte, estas possuem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político nacional. O perfil da empresa familiar brasileira é diversificado: da padaria ou tinturaria às grandes corporações que, juntas, somam 2 (dois) milhões de empregos diretos. Outra boa notícia é a participação no Produto Interno Bruto (PIB): 12% do segmento *agrobusiness*, 34% da indústria e 54% dos serviços (FOLHA DE LONDRINA apud SEBRAE/SC, 2005).

Apesar da realidade em questão, a sustentabilidade dos empreendimentos se dá, em geral, de modo muito complexo. O fato é que a empresa familiar não se encontra fadada ao fracasso, mesmo com o conhecimento de muitos exemplos de invulgar sucesso. Destarte, é preciso notar que são pouquíssimas as empresas familiares de quarta geração entre os principais grupos existentes no Brasil. Neste sentido, Lodi (1987) afirma que após a terceira geração, normalmente elas fecham, mudam de dono ou são estatizadas. As empresas familiares setuagenárias são uma raridade, uma vez que aquelas bem-sucedidas praticamente não existem. Calcula-se que 20% das empresas familiares enfrentam problemas de sucessão, que demorarão entre três e cinco anos para serem resolvidos. Entretanto, as discussões apresentadas por aquele autor ainda se fazem presentes nos dias atuais.

Com o ritmo atual da sociedade, em muitos casos, é possível observar que o herdeiro raramente tem o espírito empreendedor tão vigoroso quanto o do pai, mas não se pode esquecer que, muitas vezes, o fundador sem querer tornou as coisas ainda mais difíceis. Assim, a semente da destruição de um grupo pode estar no caráter e na visão de mundo do próprio fundador (LODI, 1987). Logo, raros são os fundadores que não são autocratas, o que pode transformar crises sucessórias em complicados conflitos entre pai e filho. Constata-se, portanto, que a empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar (LEACH, 1998).

O papel da família na empresa familiar precisa ser mais bem entendido para maximizar as forças das empresas familiares e controlar ou eliminar suas fraquezas. De acordo com o professor do Instituto Suíço, Joaquim Schwass, "as famílias querem evolução e os administradores querem revolução" (BERNHOEFT, 2004). E

ainda afirma:

[...] os administradores só dispõe de uma pequena janela de oportunidade para maximizar sua própria renda. E isto só pode ser conseguido fazendo que a empresa cresça rapidamente. Mas a perspectiva de uma empresa familiar não é apenas para os próximos cinco anos, mas para duas ou três gerações (BERNHOEFT, 2004).

Contextualizando o cenário da empresa familiar, o presente estudo pretende responder ao seguinte questionamento: quais os desafios da sucessão na empresa familiar sob a percepção do sucessor e do sucedido?

No Brasil, têm-se muitos filhos de empresários que sonham ou são direcionados para assumirem a empresa de seu pai/sua mãe no dia em que se formar ou até mesmo sem ter uma formação. Tal fato se deve à atitude do pai querer que seu filho dê continuidade a tudo que ele construiu, ou ao fato do filho querer *de per si* continuar o legado que seu pai “ergueu”. Porém, as ações supramencionadas não são tão fáceis quanto se parecem, tendo em vista os inúmeros casos de sucessões fracassadas que levaram muitas empresas à falência, bem como de casos que se mostraram um verdadeiro sucesso e fizeram empresas continuarem a crescer.

O estudo em questão pretende identificar os desafios na sucessão tanto do lado de quem está no comando da empresa (no caso, o sucedido) quanto do lado de quem irá assumir o comando da mesma. A maioria das pessoas acreditam que somente quem vai assumir a empresa tem desafios a enfrentar, o que não é bem assim. Quem está deixando a empresa tem o desafio mais difícil, que é ensinar o sucessor a saber administrar a empresa do jeito que ela é, pois cada empresa tem sua natureza cultural, e cabe ao sucessor absorvê-la e ao sucedido ensiná-la, a fim de perpetuar os conceitos familiares ali adotados.

O assunto em questão é de inteira importância para a Academia, uma vez que o cenário da empresa familiar brasileira tem se tornado tão comum no mercado. As inovações e descobertas a cerca do tema tem por finalidade proporcionar evidente melhoria nas relações entre o sucessor e o sucedido, bem como em relação aos negócios da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empresa familiar

O conceito de empresa familiar está ligado diretamente ao fato desta atribuir controle direto a um ou mais membros da família, podendo ou não possuir gestores profissionais auxiliares, não pertencentes ao corpo familiar. Há ainda aqueles que caracterizam a empresa de fundo familiar apenas quando se tem o processo de sucessão, ou seja, quando ocorre a sucessão de titularidade do capital social a um herdeiro (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Ricca (1998) caracteriza o conceito de empresa familiar apenas quando se tem o processo de sucessão do poder decisório de modo hereditário. Neste sentido, a empresa familiar somente poderá ser caracterizada como tal quando da existência de herdeiros.

A mesma linha de definição é seguida também por Lodi (1987), quando relata que no caso de empresas ditas como familiares, porém, sem herdeiros, embora possuam um investimento de capital oriundo de uma família, pelo fato de inexistir a presença do processo sucessório, passa a ser uma empresa convencional. Segundo aquele autor, a empresa familiar somente é caracterizada como tal quando possuir pelo menos 2 (duas) gerações.

Segundo Donnelley (1964), a empresa familiar tem por conceito o de ser aquela que está ativa há pelo menos 2 (duas) gerações, de forma que seja administrada por apenas uma única família, sendo adotado, como primordial, os seus interesses e objetivos específicos.

Independente das distorções conceituais, na presente pesquisa tem-se a crença de que a empresa familiar é aquela onde uma família detém o patrimônio, bem como os conceitos que vinculam ao processo de sucessão.

A empresa familiar tem suas peculiaridades, o que a difere das empresas não familiares. A empresa familiar é de propriedade de uma família, que terá como um de seus principais atributos possuir a maior parte ou a totalidade do controle dela, destinado à posse de ações ou cotas que fazem relação com o capital social da empresa (GONÇALVES, 2000). Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) também destacam que a empresa familiar é formada por um ou mais membros de uma mesma família, e cabe a ele/a eles assumirem o controle administrativo da empresa.

Alguns indicadores são descritos por Scheffer (1995, p. 81) como sendo termos de caracterização da empresa familiar, conforme se segue:

[...] existência de dedicação (“vestir a camisa”); expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter atividades profissionais não relacionadas com a empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e o que é racional, tendendo mais para o emocional; jogos de poder, nos quais muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Tendo em vista a diversidade de formas de se conceituar a empresa familiar, em geral, é possível descrever a família como um núcleo capaz de desempenhar e assumir o gerenciamento de determinada empresa. A empresa familiar se faz presente de modo firme e forte em todo o Brasil, e tem o *modus operandi* inicial de crescimento de grandes corporações.

### **2.1.1 Empresa familiar no Brasil**

Scheffer (1995) destaca que no Brasil, as empresas familiares refletem 99% das empresas privadas, o que correspondem a 2/3 (dois terços) dos empregos oferecidos à população. Neste sentido, o papel desempenhado pelas empresas familiares no Brasil é de extrema importância para o desenvolvimento da economia do país.

As empresas, em geral, buscam o estabelecimento, de fato, no mercado competitivo, de modo que alcancem seus objetivos como um todo. Neste sentido, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), acredita-se que 27% das empresas que foram abertas em São Paulo, fecham após 1 (um) ano de funcionamento, 37% conseguem manter-se até 2 (dois) anos de existência, enquanto que no quinto ano de sua criação, 58% das empresas enceram suas atividades por não alcançarem seus objetivos (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Os índices baixos referentes ao sucesso no processo sucessório existente em empresas familiares no cenário brasileiro levam as organizações a reconhecerem alguns desafios a serem enfrentados, na tentativa de permanência no mercado. Tais desafios estão intimamente relacionados à relação estabelecida entre a família e a empresa, de modo que a empresa possa trazer equilíbrio à manifestação de



conflitos de natureza familiar e geracional. Outros desafios são direcionados às empresas familiares, tais como: as diferentes demandas por níveis de profissionalização de seus membros; a estruturação administrativa de suas atividades; a competitividade de mercado; o trato com as perspectivas de sobrevivência da empresa, à título de sucessão (BORGES; LESCURA, 2012).

Diante de tal cenário, o desafio do crescimento empresarial é oferecido às empresas familiares, que possuem atributos diferenciados das demais. Neste ínterim, o ambiente doméstico também é responsável por influenciar de modo positivo a vida da empresa, o que faz com que a vida da família se torne a vida da empresa (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

A empresa familiar brasileira estabelece características primordiais ao crescimento empresarial. Algumas podem refletir de forma negativa no processo, sendo: a forte valorização da confiança mútua, sem que se priorize os laços familiares; o fortalecimento dos laços familiares, de modo que reflita de maneira positiva nos comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; a valorização da antiguidade, de modo que seja superada a exigência de eficácia ou competência; o incentivo à dedicação, sendo expresso no ato de vestir a camisa da empresa; o ato de austeridade, seja no quesito de vestir a camisa ou na administração dos gastos empresariais; a valorização da fidelidade; a dificuldade de se estabelecer os limites entre o que é emocional e racional, mesmo quando da tendência mais para o lado emocional; os jogos de poder, onde se tem a disputa entre a habilidade política e a capacidade administrativa no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1999).

Outro fator relacionado às empresas familiares é que mesmo com a necessidade de profissionalização, tal característica não aponta diretamente se a empresa familiar terá ou não sucesso pleno. A administração, quando se dá de modo meramente técnico e profissional, pode gerar conflitos no ambiente da empresa familiar, fazendo com que o gestor estranho à família não consiga se identificar com a estrutura, dinâmica e funcionamento da empresa. O sucesso de muitas empresas familiares se dá exclusivamente pelo seu caráter familiar, sendo essa a sua virtude de existência (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

O mesmo se aplica as empresas não familiares. A essência destas se deve a inúmeros fatores, e o seu sucesso condiz com a sua essência, de modo que para a obtenção do sucesso, cada empresa necessita adotar medidas que sejam compatíveis com a sua modalidade de empresa. Tal harmonia contribui com o crescimento empresarial. No caso da empresa familiar, um importante ponto para a sua essência está exatamente em ser familiar. “A principal virtude de uma empresa pode ser justamente a sua condição de organização familiar. Erram aqueles que consideram isso um defeito” (MAMEDE; MAMEDE, 2014. p. 4).

### **2.1.2 Processo de sucessão**

A empresa familiar, para se manter na ativa, necessita passar pelo processo de sucessão, indo de encontro com as definições de Lodi (1987) e Ricca (1998), que consideram a propriedade acionária sob posse de uma mesma família (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

Scheffer (1995) descreve o conceito de sucessão e abrange outros pontos, como, por exemplo, o fato do processo de sucessão ser gerado de forma gradativa e planejada, ou quando se tem a morte do predecessor, sendo por acidente ou doença.

O processo de sucessão pode ser dividido em 2 (dois) tipos, a saber: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Ambos dependem de diversos fatores, conforme se segue:

[...] os valores, as crenças, as atitudes e o comportamento pessoa; a forma de abordar o nível e riqueza e de poder em relação às interações pessoais e familiares; a existência de dicotomia entre a família e a empresa; as formas de tratamento de parentes e de agregados (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

No processo de sucessão, o sucessor terá que, em pouco tempo, aprender a conduzir a atividade empresarial, de modo que seja capaz de se entender com a estrutura empresarial, com as pessoas relacionadas, bem como com a cultura interna de trabalho, além de clientes e com a logística da empresa (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

A empresa também experimentará uma mudança em seu cenário, a partir do momento em que a nova gestão tomar posse. Diversas empresas familiares conseguem passar pela transição em sua gestão, mas também existem muitos casos onde a empresa começa a definhar no momento em que o sucedido se ausenta. O declínio nos negócios da empresa reflete exatamente o processo de sucessão não planejada – o que ocorre na maioria das vezes (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

O planejamento sucessório contribui com a estabilidade da empresa, e quando da não concretização de tal ação, as chances de ocorrência de duelos familiares é grande. E ainda, o planejamento sucessório deve ser feito com antecedência, uma vez que se trata de um processo lento e demanda o preparo da nova geração, para que esta seja capaz de gerir a empresa com eficiência (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

A sucessão tem seus pontos positivos, uma vez que pode funcionar como uma alavanca em empresas 'limitadas'. Através da substituição do gestor, por meio da sucessão, este pode atuar proporcionando o crescimento da empresa familiar, através de novas práticas de gestão e direcionamento empresarial (BORGES; LESCURA, 2012).

Um exemplo de sucessão bem sucedida se deu na empresa Apple Inc. Steve Jobs realizou um trabalho além da administração e da fundação da empresa, de modo que através dele fosse possível que Tim Cook assumisse a empresa, no momento de sua morte, sem que essa viesse a ter resultados negativos. No momento de sua morte, a empresa Apple Inc. manteve suas ações praticamente fechadas em US\$ 377,37 cada. Ao longo de 5 (cinco) anos, Steve Jobs realizou o treinamento de Tim Cook, e o novo administrador já era conhecido e reconhecido pelas equipes da empresa no momento de sua posse, facilitando, assim, o sucesso no processo de sucessão (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

A elaboração de um plano de sucessão é tratada como uma das formas de se estabelecer menos riscos à empresa, com a morte de seu gestor. Algumas empresas familiares têm tido declínio, exatamente pela ausência de uma perspectiva permanente de sucessão, de modo que torne a empresa fragilizada pela ausência de sintonia da empresa com o seu novo gestor (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Em suma, o processo sucessório necessita de planejamento, e um dos fatores que levam ao surgimento dos duelos entre familiares dentro de tal processo se dá quando da inexistência de sintonia entre as partes envolvidas no processo (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

O ato da valorização do processo sucessório em uma empresa familiar contribui diretamente no crescimento da empresa, de modo que o sucessor tenha maiores chances de se adaptar à rotina da empresa e, assim, arquitetar estratégias de melhoria em cada um dos setores.

### **2.1.3 Sucessor e sucedido**

O processo de sucessão é visto como um dos momentos mais críticos de uma empresa, e deve ser feito de maneira planejada. O sucedido tem a missão de treinar o sucessor, de modo que este, a partir do momento em que esse tome o seu lugar, seja capaz de dar continuidade lucrativa à empresa (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

O processo de sucessão é estabelecido entre 2 (duas) figuras: o sucessor e o sucedido. Ambos, no processo de sucessão, terão seus desafios e limitações. Inicialmente, tem-se o dilema do sucedido, que deverá identificar sua necessidade de aposentadoria e, assim, selecionar seu sucessor. Posteriormente, tem-se o início do dilema do sucessor, que assumirá a tarefa de gerenciar a empresa, devendo ser capaz de substituir a gestão que o antecede (SCHEFFER, 1995).

No processo de sucessão planejado, o sucessor e o sucedido têm suas responsabilidades e tarefas definidas, a fim de que o processo se dê de modo positivo. O sucedido espera escolher um sucessor que atenda todas as necessidades da corporação, para que seja mantido o crescimento empresarial, ou até mesmo, seja superado. Há casos em que o processo de escolha do sucessor não obteve êxito e, assim, o antigo gestor teve que ser reinserido ao seu cargo, para que fosse preservada a corporação (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

O sucessor e o sucedido passam por dificuldades ao longo de sua jornada. No primeiro momento, o sucessor terá que superar a ideia da morte, ou da necessidade de aposentadoria, bem como o medo de perder o poder. Outros medos podem surgir, como, por exemplo, o fato do sucessor poder assumir uma postura de desrespeito e, assim, destruir com o patrimônio, ou então a incerteza se o sucedido

deixará um legado ou não (SCHEFFER, 1995).

O sucedido, por sua vez, enfrenta alguns dilemas, como, por exemplo, o medo de represália, quando esse fizer a escolha de um sucessor, e a necessidade de que todo o processo seja perfeito. O apego ao passado e o processo de não aceitação da realidade podem travar o processo de sucessão como um todo (SCHEFFER, 1995).

Alguns pontos na escolha e a indicação do sucessor devem ser observados com cuidado, de modo que a escolha não venha a ser equivocada. Assim, a escolha não deve ser feita apenas em virtude do grau de parentesco, de modo que as diferenças pessoais não devam ser ignoradas. Embora muitos tenham o desejo de assumir cargos de gestão, apenas uma parcela terá às qualidades indispensáveis para ocupar o cargo em questão (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Em muitos processos de sucessão, as famílias ignoram fatores cruciais para a escolha de um cargo gerencial, tais como: ter capacidade técnica para administrar a empresa, se possui tino comercial ou se o herdeiro possui as características e virtudes reveladas pelo fundador (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Neste sentido, alguns desafios são lançados também ao sucessor, de modo que este tenha que provar sua capacidade de assumir a empresa, não somente para a empresa como um todo, mas também para os demais sucessores, quando houver. A disputa entre os sucessores torna o processo de sucessão muito desgastante, de forma que tal fato contribua com o enfraquecimento da empresa, pois, o interesse pelo patrimônio está muito mais visado como foco, do que os interesses da empresa (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

Outro ponto enfrentado pelo sucessor é o fato do sucedido ter ou não ter tido um estilo marcante dentro da organização, o que faz com que o sucessor tenha dificuldades em conquistar um espaço dentro da empresa (SCHEFFER, 1995).

Diante dos desafios apresentados, tanto para o sucedido como para seus sucessores, podem ser estabelecidas medidas preventivas que farão com que o processo de sucessão seja menos agressivo. Um dos pontos é a profissionalização do sucessor, que o tornará mais preparado para substituir o sucedido. As barreiras enfrentadas pelo sucedido, quanto ao não desligamento da empresa, podem ser alcançadas quando o mesmo desenvolve atividades alternativas de estilo de vida externo à empresa (*hobbies*, dedicação à família etc.) (SCHEFFER, 1995).

Em suma, para que o processo de sucessão seja tido como eficaz, cabe ao sucessor e ao sucedido desempenharem bem os papéis que lhe são conferidos, de modo que o sucedido deixe um caminho aberto para a instalação do sucessor, e o sucessor venha aprender a desempenhar suas tarefas, segundo a forma que foi dirigida por seu sucedido.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo é de natureza descritiva, tendo por abordagem a qualitativa, em se tratando de múltiplos estudos de caso, como ferramenta para análise. O estudo de caso tem por efeito facilitar a exposição de determinado assunto, que normalmente é de natureza ampla e profunda (SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa descritiva tem por finalidade descrever as características de um determinado público ou fenômeno, por meio de conexões entre os mesmos. Tal modalidade de pesquisa exige a utilização de ferramentas técnicas, para a coleta de dados, podendo ser o questionário ou a observação sistemática (SILVA; MENEZES, 2005).

Na pesquisa qualitativa houve a necessidade da utilização da coleta de dados em um ambiente específico, de modo que este seja capaz de oferecer todas as informações viáveis para o referido estudo (SILVA; MENEZES, 2005). Através do estudo de caso é possível o levantamento de dados importantes a partir da entrevista, feita com 2 (dois) públicos distintos, que pode refletir diferentes realidades. Esperou-se aqui que cada público escolhido viesse revelar suas características particulares, a fim de transpassarem os diferentes pontos de vista sobre o tema em questão.

#### **3.1 Unidade de caso**

O presente estudo abrange 2 (duas) empresas familiares, sendo uma do ramo hoteleiro e a outra do ramo de ferragens, apresentadas como Empresa “A” e Empresa “B”, respectivamente.

### **3.1.1 Empresa “A”**

Em 1981, surge uma rede de hotéis, situada no Distrito Federal, o qual teve origem com a finalidade de proporcionar conforto e comodidade, através de um ambiente humilde. A Rede de Hotéis teve início de forma simples, com apenas um hotel em Brasília, e com o surgimento de oportunidades de crescimento, esta pode ser ampliada, a fim de atender o público com mais qualidade.

A rede de hotéis é composta de 9 (nove) hotéis, tendo cada um características marcantes, de modo que fosse capaz de expressar qualidade em seus serviços, por meio de diferentes padrões de qualidade.

Com quase 35 anos atuando neste mercado, a empresa “A” dispõe de cerca de 570 profissionais, que atuam atendendo os 9 (nove) hotéis da rede. Com o intuito de ofertar qualidade à empresa, seu fundador segue com a administração, supervisionando o trabalho como um todo, e a gestão direta da rede está em posse de seus futuros herdeiros, a fim de que estes estejam preparados e tenham êxito no processo de sucessão.

### **3.1.2 Empresa “B”**

A empresa “B” foi fundada em 1960. Seu ramo de atuação é o de ferragens, por meio da venda de aço e derivados. Esta teve início na cidade-satélite de Taguatinga, Distrito Federal, e na atual conjuntura, ainda permanece na mesma localidade, apresentando larga expansão ao longo dos anos.

A empresa foi administrada pelo seu fundador por 50 anos, com a ajuda de 2 (dois) de seus filhos homens. Atualmente funciona com 120 funcionários, em virtude da ocorrência de uma redução em seu quadro, devido à crise no mercado, nos últimos 3 (três) trimestres de 2015 e no primeiro trimestre de 2016.

Com o surgimento do interesse de novos membros da segunda geração em administrar o negócio da família, a empresa ganhou novos administradores, sendo, na atualidade, 4 (quatro) indivíduos responsáveis: o fundador, sua filha, a mãe de sua filha e apenas 1 (um) de seus filhos que já atuava na empresa. O outro filho desligou-se da empresa em 2010 e, neste sentido, não se encontra mais à frente do processo sucessório.

### **3.2 Instrumento de pesquisa**

O estudo em questão se deu por meio de entrevista com os participantes. A fim de obter maiores informações, que até então o questionário se torna limitado, fez-se uso da entrevista, que levantou informações específicas a respeito da visão do sucessor e do sucedido.

A entrevista foi feita a um sucessor e um sucedido, das empresas “A” e “B”. A escolha dos participantes deu-se de modo aleatório por acessibilidade onde atua.

Em relação à empresa “A”, tem-se o fundador, a sucedida “A” (2º geração) e o sucessor “A” (3º geração). Já na empresa “B”, tem-se o fundador, a sucedida “B” (2º geração) e a sucessora “B” (3º geração).

Na empresa “A”, o fundador ainda exerce suas atividades, e sua sucessora direta já não exerce, tendo suas atribuições transferidas para seu sucessor direto na terceira geração. No caso da empresa “B”, o fundador ainda exerce suas funções, bem como sua sucessora direta. Em virtude de haver o interesse de uma das sucessoras da terceira geração, filha da sucessora direta, esta passa a fazer parte do quadro atual da empresa. Em ambos os negócios, os fundadores ainda estão sob o controle majoritário da empresa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A entrevista realizada com os participantes (sucessor e sucedido), nas empresas “A” e “B”, pode evidenciar o ambiente da linha de sucessão em ambas as empresas, bem como os desafios que sucessor e sucedido enfrentam em cada uma delas.

Na empresa “A”, a abordagem com a sucedida “A”, filha do fundador da empresa, que relatou ter tido participação na empresa de seu pai, desde a sua fundação, sem que concluísse cursos de formação e aperfeiçoamento em cargos de gestão. O que traz motivação a ela é o fato de ver a empresa crescer a cada mês. Seu foco principal é a obtenção de lucro. A sua atuação juntamente com o fundador, descreve um ponto relevante para que o processo de sucessão seja realizado com sucesso, esse ponto é mencionado por Scheffer (1995), quando relata que o processo sucessório deve ser feito de forma gradativa e planejada, permitindo a



troca de conhecimento e experiência entre fundador e sucessor.

A atuação do sucedido juntamente com o fundador, principalmente desde o início da fundação da empresa, pode fazer com que os valores familiares sejam consolidados de forma mais intensa, e assim permita que o sucedido os transmita com mais originalidade, aos seus sucessores.

Na empresa “B”, na abordagem com a sucedida “B”, filha do fundador da empresa, foi possível perceber que a empresaria é graduada em Direito e Administração e que faz parte do quadro da empresa desde o ano de 2010. A sucedida “B” espera que a empresa alcance um crescimento expressivo e planejado nos próximos 4 (quatro) anos e que venha a se tornar referência nacional na distribuição de aço, relata também que os sonhos que possui com relação à empresa “são muito maiores do que poderia explicar atualmente, pois se desdobram a cada dia e se multiplicam”.

Assim como na empresa “A”, a empresa “B” também é definida como empresa familiar, e outro fato de grande importância no processo de sucessão é que o trabalho desempenhado pelo sucessor direto do fundador, por exemplo, tem o potencial de desencadear o surgimento de novas práticas de gestão e um novo direcionamento empresarial, defendidos por Borges e Lescura (2012). As novas ideias que surgem no ambiente empresarial tem o potencial de direcionar a empresa para uma nova realidade de crescimento.

Neste sentido, vale ressaltar que a partir do conceito de empresa familiar descrito por Mamede e Mamede (2014) e Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), onde a empresa familiar é definida quando um ou mais membros de uma família assumem o controle direto da empresa, ambas as empresas possuem essa característica.

No início de 2016, a sucedida “A” não estava mais à frente da empresa, e sua ausência se deve ao fato de ter passado sua parte para um de seus Herdeiros, aqui caracterizado como sucessor “A”. A sucedida relatou como barreiras ao processo de sucessão, impostos e taxas a serem cobradas no processo de transferência. Com relação às dificuldades no processo de sucessão, não houve, uma vez que todas as decisões foram tomadas de como um acordo entre as partes envolvidas. Atualmente, o processo de sucessão no quesito impostos de transferência, já foi solucionado, embora a sucedida tenha o relatado como barreira ao processo de sucessão. O processo de sucessão estabelecido entre a sucedida “A” e o seu

sucessor “A”, já se encontra totalmente concluído. Esse fato a caracteriza como processo de sucessão já finalizado com sucesso.

A presença da terceira geração no ambiente empresarial somente foi concluída com êxito, no momento em que o sucessor “A” conseguiu finalizar alguns aprendizados como: aprender a conduzir a atividade empresarial, de forma que fosse capaz de se entender com a estrutura empresarial, bem como com as pessoas relacionadas, se adequar com a cultura interna de trabalho, além de se adaptar com clientes e a logística da empresa, todos esses fatores são descritos como fundamentais ao processo de sucessão por Mamede e Mamede (2014).

No caso da empresa “B”, em 1988, a sucedida “B” relata que apenas trabalhava cuidando dos negócios imobiliários da família e, em 2010, foi inserida ao quadro da empresa, e em dois anos de gestão, conseguiu ampliar o grupo expressivamente. A empresa “B” passou a atuar tanto nas vendas em atacado como nas indústrias de aço.

A atuação positiva da sucedida “B” na empresa, ainda que tenha mencionado que até o ano de 2012 tinha apenas 2 (dois) anos de empresa, foi possível em virtude de haver sintonia entre o fundador da empresa e a sucedida “B”. A sintonia entre as partes envolvidas no processo é tida como fundamental para que haja crescimento empresarial (LEONE; SILVA; FERNANDES, 1996).

O maior desafio da sucedida “B” foi que na 1<sup>o</sup> etapa da sucessão foi a de adquirir a confiança de todos os familiares e respeito, que apostaram em sua competência e capacidade. Houve uma surpresa dos funcionários em questão de ser mulher a principal sucessora, porém através de comprovações permanentes da aptidão para assumir o desafio que se empunha foi criado um ambiente favorável para que se pudessem projetar novas diretrizes de expansão e de modernização de todo o grupo.

Já em linha de passagem de bastão em terceira geração, na empresa “A” aparece a figura do sucessor, filho da então sucedida. Este é formado em administração e ingressou na empresa da família desde cedo, quando tinha seus 15 anos, para aprender todos os quesitos relacionados ao hotel. Passou por todas as áreas, desde garçom, à diretor comercial do hotel. Já na segunda passagem de bastão, percebe-se um preparo prévio na escolha da formação profissional do futuro gestor, bem como no ingresso prévio ao negócio.

Tal estratégia vai de encontro com o que Cohn (1991) relata ao afirmar que uma forma de se ter êxito na inserção do sucessor à empresa é colocando-o para ocupar cargos subalternos, e embora sendo da família, esse tenha que conquistar respeito, confiança e liderança, dentro da organização.

O preparo do sucessor “A” condiz com o seguinte fato: a escolha do sucessor ideal não pode ser feita com segurança, quando se é avaliado apenas a consanguinidade, o sucessor que apenas a vê, pode estar cometendo um grande erro à organização (COHN, 1991). O preparo do sucessor é também visto como crucial para que a sucessão tenha sucesso. Torna-se evidente um maior investimento de imersão ao ambiente organizacional na fase de sucessão entre a segunda e terceira geração. Isso pode ser resultado das experiências vividas no primeiro processo. O mesmo acontece na empresa “B”.

Já na empresa “B” uma das grandes falhas que a sucedida identificou na gestão do pai foi a despreocupação em relação ao processo sucessório e a falta de diretrizes nesse sentido, erro que pretende não repetir, pois já deslumbra a necessidade urgente de se preparar tecnicamente a próxima geração para o futuro que se aproxima.

A jovem herdeira tem 20 anos, nível superior incompleto, além de ser estudante de Administração, fez um curso de Business (Negócios) na Universidade de Cambridge, Inglaterra, no ano de 2015, e faz parte do quadro da empresa desde o ano de 2013. Sua formação também abrange 4 (quatro) idiomas (Alemão, Francês, Espanhol e Inglês) que acredita ser um diferencial importante para o futuro da empresa, pois é uma importante ferramenta para dar início a comercialização de seus produtos à nível internacional.

Em relação ao preparo necessário para assumir à empresa como herdeira, a sucessora “B” relata ter feito cursos que irão trazer base ao seu trabalho dentro da empresa, através da entrevista foi visto que a sucessora B almeja conhecer mais sobre o seu trabalho e adquirir mais experiência no ramo.

A sucessora “B” é da área de relações públicas e já passou por outros setores, e a outra filha é responsável por toda a parte política da empresa, possui 4 (quatro) sobrinhos que trabalham na área de vendas, um irmão diretor comercial, uma irmã diretora financeira e uma prima secretária executiva. A sucessão será por parte legal por consanguinidade.

Esse processo de sucessão poderá ser feito respeitando a seguinte regra:

Os herdeiros podem se envolver mais ou menos com os negócios da família, sendo classificados em quatro formas principais. Quanto à abordagem legal, para saber quem é o herdeiro é seguido o art. 1.603 do Código Civil brasileiro que diz quem tem a preferência da herança, primeiro vem os descendentes que são os filhos, netos e bisnetos, em segundo vem os ascendentes que são os pais, avós e bisavós, em terceiro vem os colaterais que são os irmãos e primos, e por último vem o governo que são os municípios, distrito federal e união. Quanto ao envolvimento do herdeiro com a gestão dos negócios da família, pode haver alguns muito dedicados e alguns pouco dedicados, essa classificação será dada por meio do juízo de valor que o sucedido vê o herdeiro. Quanto aos resultados apresentados para a empresa familiar, essa forma é a que classifica cada herdeiro de acordo com os seus resultados para a empresa familiar, a procura de identificar quem é quem na família, facilitando a busca por quem será o sucessor da empresa. A outra forma são os agregados, ou cônjuges dos herdeiros, dependendo do regime de casamento (OTSUKI; GUEDES, 2013. p. 7).

A respeito do panorama geral de membros da família exercendo cargos dentro da empresa, pode-se ver que a existência de vários membros de uma mesma família no poder de uma empresa pode entrar como desvantagem ao processo de sucessão familiar, isso se deve a eventuais disputas entre os membros da família pelos cargos de maior importância da empresa, sem observar, as reais competências dos candidatos, e dessa forma pode-se priorizar os interesses pessoais de cada envolvido, sem ser dada a devida importância às necessidades reais da empresa. O referido impasse pode ser resolvido quando há o acordo entre as partes, de forma que venha prevalecer quem é mais apto para representar de forma majoritária os interesses da empresa (OLIVEIRA, 1999).

A sucedida “B” tem visto que o processo sucessório é extremamente delicado, porém, mesmo se tratando de parentes, que na visão da mesma facilita a projeção de futuro da empresa, e não prejudica o que pensam sobre os atuais entendimentos majoritários de empresa familiar, ainda poderão ocorrer jogos de poder entre os mesmos.

Cabe ressaltar que a respeito da escolha dos sucessores adequados para uma organização, Leone Silva e Fernandes, (1996) relatam que a figura mais indicada para a escolha de seu sucessor é o sucedido. Isso se deve ao fato do sucedido ser o que possui uma maior visão da figura empresarial e familiar, e assim, relacionar esses dois componentes, para que se possa fazer a escolha que melhor se adequa ao cenário da empresa.

Com relação às dificuldades que o sucessor “A” encontrou ao longo de sua jornada na empresa, foi conseguir se adequar ao modo como seu avô administrava a empresa, devido ao fato de vir de outra origem, as culturas são diferentes e o modo de gerenciar também, o que dificultou no início.

A respeito da divergência de opiniões entre fundadores e seus respectivos sucessores, Leone, Silva e Fernandes (1996) relatam que o perfil ideal de um sucessor é quando esse consegue adequar à educação administrativa formal a sua vivência na prática, de forma que venha administrar a empresa propondo melhorias necessárias e válidas ao crescimento da empresa, a fim de que a empresa continue a funcionar como bem sucedida.

Outro ponto que a sucedida “B” relatou foi que no início quando surgiu com as ideias houve resistência dos irmãos que não acreditavam no potencial dos resultados a serem atingidos, no entanto em pouco tempo se aliaram a novas ideias. A escolha de quem tomará a frente da empresa, é vista pela sucessora “B” como sendo escolhido a partir do merecimento do sucessor. Isso se deve ao fato da jovem acreditar que, para assumir a posição de frente da empresa, essa terá que ser digna de merecimento para tal fato, e que quem tiver destaque é que deve assumir a posição. Acredita que a posição majoritária da empresa deve ser ocupada pela pessoa que melhor trará representação à empresa. Esse fato relatado descreve que a jovem não se vê como necessariamente a principal herdeira, mas que não descarta que pode ser escolhida para assumir de forma majoritária.

Nesta direção, o estudo de Gonçalves (2000) descreve que a sucessão familiar pode ser feita de várias formas, sem que seja visado apenas uma linha de sucessão, isso se deve ao fato de que as empresas que passam por esse momento, poderão contar com diversas variáveis, como a cultura da família, e as pessoas envolvidas no processo, para se estabelecer os cargos mais altos.

De modo geral, é possível estabelecer uma relação comparativa, conforme exposto nos Quadros 1 e 2, a seguir, entre a percepção dos sucedidos e dos sucessores em ambas as empresas sob alguns pontos evidenciados na pesquisa.

Quadro 1 – Empresa “A”.

<b>PERGUNTAS/RESPOSTAS</b>	<b>SUCEDIDA (A)</b>	<b>SUCESSOR (A)</b>
<b>Realizou cursos para entrar na empresa?</b>	Não	Sim
<b>Quando entrou na empresa?</b>	Desde o início.	Quando eu tinha 15 anos.
<b>Barreiras ao processo de sucessão?</b>	Impostos e taxas.	Não relatou.
<b>Dificuldades encontradas ao processo de sucessão?</b>	Não houve, pois todas as decisões foram tomadas de como um acordo.	Conseguir se adequar ao modelo de gestão seguido pelo fundador, em virtude de sua cultura e origem serem diferentes da de seu avô.
<b>Implementações estratégicas relevantes.</b>	Pagamento dos impostos e taxas se transferência.	Lançou novas ideias de negócios.

Fonte: Dos autores.

Quadro 2 – Empresa “B”.

<b>PERGUNTAS/RESPOSTAS</b>	<b>SUCEDIDA (B)</b>	<b>SUCESSOR (B)</b>
<b>Realizou cursos para entrar na empresa?</b>	Sim	Sim
<b>Quando entrou na empresa?</b>	Desde 2010	Desde 2013
<b>Barreiras ao processo de sucessão?</b>	Despreocupação de seu pai, quanto ao processo de sucessão; resistência dos irmãos quanto as medidas levantadas pela sucedida “B”.	A quantidade de membros da família que atuam na empresa.
<b>Dificuldades encontradas ao processo de sucessão?</b>	Adquirir a confiança e o respeito de todos os familiares	Ter pessoas mais capacitadas que ela para assumir a empresa.
<b>Implementações estratégicas relevantes.</b>	Ampliou o quadro da empresa de forma expressiva; Ampliou o ramo de atuação da empresa para vendas em atacado e indústrias de aço; instalou programas mais tecnológicos e sistemas mais eficientes; reforma na área de atendimento e vendas da empresa; entre outros.	Não relatou.

Fonte: Dos autores.

Diante do exposto, é possível perceber a diferença de percepções entre as 3 (três) gerações. Embora todos estejam inseridos no mesmo ambiente empresarial, os membros mais recentes têm como desafio, de adequarem às políticas já estabelecidas pelo seu fundador, e assim dão andamento aos trabalhos já

desenvolvidos por seus fundadores. Embora tenha sido relatada essa diferença, em ambas as empresas, não foi relatado como ponto que minimizou o andamento e crescimento empresarial.

Com base no fato de que ambas as empresas já estão com a terceira geração de membros familiares exercendo suas atividades de gestão, é visto uma naturalidade consanguínea com que o processo de sucessão vem sendo direcionado. Essa naturalidade se deve ao fato dos fundadores terem colocado, desde o início da empresa, seus sucessores diretos para trabalharem na empresa. Ambos os sucessores diretos dos fundadores exerceram seus papéis, pois acompanharam a maioria das etapas de crescimento e desenvolvimento das empresas estudadas.

Em relação à empresa “A”, é visto que o quadro de membros da família fundadora é reduzido e limitado, pois não se estende aos familiares colaterais. Já na empresa “B”, é visto que ocorre uma vasta participação de membros da família, sejam eles, tios, primos, entre outros. A diferenciação entre as empresas “A” e “B” também afeta nas perspectivas esperadas pelos membros da terceira geração de cada uma dessas empresas. Enquanto que o sucessor “A”, demonstrou estar seguro de seu posto como herdeiro direto, a sucessora “B” relatou que o cargo de alta gestão será ocupado pelo que mais se destacar na empresa, ou seja, o que agregar mais valor a ela. Esses dois diferenciais de visão revelam que o universo na escala de herdeiros são diversificados, em ambas as empresas, dando-lhes pontos de vista distintos.

Com relação aos sucedidos “A” e “B”, estes adotaram posturas diferentes quando ao processo sucessório, enquanto que na empresa “A” o sucedido “A” já tenha transferido a sua parte ao seu sucessor “A”, na empresa “B”, o cenário ainda está em andamento, pois, o sucedido “B” ainda está presente em suas atividades da empresa, e o sucessor “B” ainda está sendo inserido no quadro da empresa.

De modo geral, ambas as empresas estão em processo de sucessão, e possuem maiores chances de ascensão, e embora seus fundadores ainda estejam na ativa, já se vê um diferencial com relação às empresas em que os sucessores não têm conhecimento da rotina da empresa de seus sucedidos, e são pegos desprevenidos, quando são obrigados a assumirem a empresa, no momento da morte de seu sucedido.

Embora os fundadores ou um dos sucedidos apresentados ainda exerçam atividades na empresa, ambas estão executando o processo de sucessão de maneira que se possa alcançar o sucesso nesse processo. Isso se deve pelo fato dos sucessores não terem apresentado posturas de bloqueio, no aprendizado e preparo de seus sucessores.

Conclui-se, portanto, a identificação de uma maior predisposição de ambas as empresas para investir em um processo sucessório melhor planejado com vistas a reduzir desafios como falta de capacitação do sucessor e falta de abertura por parte do sucedido em passar o poder. As duas empresas reconhecem as dificuldades, no entanto, procuram alternativas para vivenciá-las. O processo sucessório é uma realidade complexa, porém inevitável para manutenção da realidade empresarial familiar.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente estudo abrange pontos de suma importância para o processo de sucessão ocorrer com qualidade. Com base nas linhas que se seguiram, percebeu-se como fundamental para o processo de sucessão a questão do preparo dos sucessores, tanto na parte técnica como na conceitual. O quesito mínimo para assumir como principal herdeiro é ter conhecimento do que se é tratado no ambiente empresarial. O processo de sucessão foi visto como eficaz e eficiente em ambas as empresas estudadas, pois tem sido direcionado com naturalidade, de forma que os sucessores da terceira e segunda gerações consigam exercer seus cargos, trazendo crescimento para a empresa.

Quanto aos desafios e dificuldades dos sucessores e sucedidos, estes foram, de certo modo, minimizados, pois o processo de sucessão se deu de maneira natural em ambas as empresas – fato que se mostrou como algo facilitador para que as tarefas fossem estabelecidas para os 4 (quatro) indivíduos aqui entrevistados. Mesmo que minimizados, foi possível através das entrevistas identificar os principais desafios descritos pelos entrevistados, que são eles:

- Reconhecimento familiar e empresarial
- Confiança familiar e empresarial
- Formação



- Experiência de trabalho

O estudo possuiu limitações, uma vez que houve entrevistados que não estavam bem consolidados na empresa, quanto ao seu papel, na empresa “A”, a sucedida “A” se desligou da empresa, e através da entrevista foi visto certo desinteresse quanto aos desafios e dificuldades no processo de sucessão. Na empresa “B”, a sucessora “B” não relatou dificuldades e desafios enfrentados, o que decorre da pouca atuação da mesma, no cenário empresarial, por ser recente.

O presente estudo abre portas para a melhoria das empresas familiares, de modo que o processo de sucessão venha a ser um processo positivo para a maioria das empresas, uma vez que com a divulgação de mais estudos à respeito, se possa minimizar os efeitos negativos vinculados ao processo de sucessão, de forma que soe como medida protetiva/preventiva às empresas. O planejamento do processo sucessório contribui de forma direta à continuação da empresa.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. Evolução na empresa familiar. In: **Portal Qualidade.com**: o maior portal sobre qualidade na América Latina, 2014. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164637464.7828A.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

BORGES, F. A.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: **XXXVI Encontro do ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR2327.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2327.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2016.

COHN, M. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DONNELLEY, R. G. Os negócios de Família. **Revista Harvard Business**, v. 42, n. 4, p. 94-105, jul./ago. 1964.

FOLHA DE LONDRINA. No Brasil, 90% das empresas são familiares. In: **SEBRAE/SC**, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

GONÇALVES, S. C.. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Editora Negócio. 2000.

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

LEONE, G. P. C. M. N.; SILVA, B. A.; FERNANDES, B. C. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul./set. 1996.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. 151 p.

MARTINS, S. G. I.; MENEZES, L. P.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 212 p.

MAMEDE, G.; MAMEDE, C. E. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, R. P. D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OTSUKI, C. A. E.; GUEDES G. G. **Desafios do processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo. Editora CL-A Cultural Ltda., 1998.

SCHEFFER, B. B. A. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo v. 30, n. 3, p. 80-90, jul./set. 1995.

SILVA, L. E.; MENEZES M. E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, M. R. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **R. Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44378/47998>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Estudos ESPM**, v. 31, n. 301, 1998.

## APÊNDICE “A” – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1) De um modo geral, quais são as principais características da empresa em relação aos seguintes aspectos:

- Ano de constituição da empresa?
- Em que ramo ela atende?
- Quantos funcionários existem na empresa?
- Em que geração se situa a empresa?
- Quem foi o seu fundador e qual é o seu grau de parentesco com ele?
- Quantos sócios fazem parte da empresa?
- Quem são os sócios?

### 2) Características do sucessor/sucedido:

- Idade:
- Sexo:
- Escolaridade:
- Empresas que trabalhou anteriormente:
- Cursos que fez com intuito de assumir a sua posição na empresa:
- Há quanto tempo está na empresa?
- O que te motiva na empresa?
- O que espera da empresa?

#### No caso de ser o sucessor:

Você está se profissionalizando para assumir o cargo ocupado pelo sucedido?

Você se entende como principal sucessor?

Como você vê o processo de sucessão?

O assunto de sucessão é abordado clara e abertamente?

#### No caso de ser o sucedido:

Você está oferecendo cursos ao seu sucessor?

Ha mais de um sucessor? Se sim, quantos são?

Quais as maiores dificuldades encontradas no processo de sucessão?

Ha inclusão patrimonial de genros, noras, primos etc. no processo? Eles ocupam algum cargo na empresa?

**3) Informações quanto ao processo de sucessão:**

- Desafios que espera superar no processo de sucessão:
  - Dificuldades:
  - Barreiras:
- Desafios que já obteve êxito:
- Situação atual no processo de sucessão:
- Em relação a empresa como um todo, o que te desmotiva em relação ao processo de sucessão?
- Como a empresa o vê em relação ao processo de sucessão?
- Ha política de sucessão?