



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**ANA KEILA DE OLIVEIRA**

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
DESAFIOS A ENFRENTAR**

**Assis/SP**

**2011**

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Vila Nova Santana – Assis – SP – 19807-634  
Fone/Fax: (0XX18) 3302 1055 homepage: [www.fema.edu.br](http://www.fema.edu.br)



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**ANA KEILA DE OLIVEIRA**

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
DESAFIOS A ENFRENTAR**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação.

Orientando: Ana Keila de Oliveira.

Orientador: Prof. Ms. Luiz Antonio R. Zanoti.

**Assis/SP  
2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Ana Keila de  
A Sucessão na Empresa Familiar: Desafios a Enfrentar /  
Ana Keila De Oliveira. Fundação Educacional do Município  
de Assis – FEMA - Assis, 2011.

48 p.

Orientador: Profº Ms. Luiz Antonio R. Zanoti  
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de  
Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA

1. Família. 2. Sucessão. 3. Empresa.

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
DESAFIOS A ENFRENTAR**

ANA KEILA DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Ms. Luiz Antonio R. Zanoti.

Analizador (1): Prof. Alcioni Galdino.

**ASSIS/SP**

2011

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu eterno irmão, Amauri de Oliveira  
(*in memória*).

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, autor de minha existência.

Ao professor, Ms. Luiz Antonio R. Zanotti, pela orientação e pelo constante estímulo durante o decorrer deste trabalho. E a todos os meus professores que durante todo o curso agregaram valor e conhecimento em minha vida.

Aos meus amigos, em especial Claudia Gonçalves, Fátima Camolesi e Willian Cardoso, pelo incentivo, apoio e uma eterna amizade durante esses quatro anos de curso. E todos que me ajudaram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

Ao meu noivo, Lenoir Nascimento, pelo apoio, compreensão, amor, carinho e dedicação durante a elaboração deste trabalho, que com muita paciência soube entender a minha ausência.

Em especial aos meus pais, Christalino de Oliveira e Hélia Guiotti, pela luta incansável, a força, apoio e incentivo que me fizeram alcançar esse sonho. E todos os meus familiares que amo por toda minha vida.

# EPÍGRAFE

“Quase tudo é possível quando se tem dedicação e habilidade. Grandes trabalhos são realizados não pela força, mas pela perseverança.”

Diego Lima

## RESUMO

Este trabalho descreve que não é tarefa fácil gerir uma empresa familiar, pois os administradores ficam obrigados a desenvolver estratégias que, muitas vezes, entram em choque com os interesses particulares dos familiares. Isso acontece porque numa empresa familiar, os valores emocionais e individuais de cada membro da família ganham uma projeção muito acentuada, pois aquela empresa se constitui num território que lhe é muito íntimo. Com efeito, fica mais difícil separar a condição pessoal do papel profissional que cada membro da família desempenha no âmbito da empresa.

**Palavras-chave:** família; sucessão e empresa

## ABSTRACT

This work describes that is not an easy assignment to manage a Familial Enterprise, because administrators are required to develop strategies that often clash with the interests of the family members. It happens because in a Familial Enterprise, the emotional values of individual family members earn a large accentuated projection, because that enterprise is constituted in a territory that is intimate. Indeed, it becomes more difficult to separate the personal status of the professional part that coach member of the family plays within the enterprise.

**Keywords:** family; succession is enterprise

## RESUMEN

En este trabajo se describe que no es fácil manejar un negocio familiar, ya que los administradores están obligados a desarrollar estrategias que a menudo chocan con los intereses de los miembros de la familia. Esto ocurre precisamente porque es un negocio familiar, donde los valores emocionales de cada uno y de cada miembro de la familia ganan una proyección muy fuerte, porque esa empresa está en un área que es muy íntimo. De hecho, se hace más difícil separar la situación personal de la función profesional que desempeña cada miembro de la familia dentro de la empresa.

**Palabras claves:** familia; sucesión y sociedad

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Diferentes definições de empresa familiar.....	16
Figura 1: Olhando a empresa familiar.....	17

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO I: EMPRESA FAMILIAR CONCEITO - ASPECTOS NEGATIVOS E POSITIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 CONCEITO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 Três Círculos da Empresa Familiar .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Aspectos Negativos na empresa Familiar .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Aspectos Positivos na Empresa Familiar.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 Desafios a Enfrentar .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.5 Cultura Organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>3. CAPITULO II: O PROCESSO E O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 PLANEJANDO O PROCESSO SUCESSÓRIO.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.1 Possíveis Conflitos na Relação entre Familiares.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.2 Profissionalizações dos Familiares.....</b>	<b>33</b>
<b>4. CAPITULO III: PROJETO DE VIDA E SUCESSO.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 PROJETOS DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 O SUCESSO DA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>38</b>
<b>5. CAPITULO IV: EMPRESA FAMILIAR VANTAGENS E DESVANTAGENS.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 DESVANTAGENS NA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 GRUPO VOTORANTIM.....</b>	<b>43</b>
<b>5.4 GRUPO MATARAZZO.....</b>	<b>44</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo apontar questões de fundamental importância para a gestão das empresas familiares, com o objetivo de auxiliar na solução de problemas que surgem no cotidiano. Visa a entender o funcionamento de empresas familiares e suas dificuldades na passagem do poder de uma para outra geração.

Empresas familiares são à base de sustentação da economia do nosso país. Todas nascem, crescem e se perpetuam a partir da iniciativa de algum membro da família que, vislumbrando oportunidades, iniciou seu próprio negócio. De uma maneira geral, organizações familiares têm uma visão de longo prazo. Os gestores tendem a trabalhar para construir algo de concreto para as futuras gerações.

Iniciamos a pesquisa, abordando no Capítulo I, a empresa do tipo familiar, apresentando seus conceitos e definições.

O Capítulo II indica as possíveis ações preventivas que buscam a facilitar o processo sucessório e minimizar os conflitos que emergem nessa fase importante, delicada e inevitável no ciclo dessas empresas.

No Capítulo III aborda aspectos fundamentais para serem observados: a família, o patrimônio e a empresa. O planejamento deve ser elaborado com diálogo, envolvimento e comprometimento de todos.

Para concluirmos esta pesquisa, no Capítulo IV são analisadas as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar; citando exemplos como os das empresas Matarazzo e Votorantim.

## 2. CAPÍTULO I: EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS NEGATIVOS E POSITIVOS

### 2.1 CONCEITO

Empresas familiares sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, são responsáveis por mais de 90% dos empreendimentos no país, e geram em torno de 60% dos postos de trabalho.

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais amplo conceituação da palavra, que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente possui a visão do negócio, inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele geralmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja empresa familiar. (OLIVEIRA, 1999, p. 18).

A empresa familiar é aquela que reúne mais condições para programar uma combinação vencedora entre tradição e mudança. E um dos mecanismos para que isso aconteça é a influência positiva do planejamento estratégico pelos valores, pelas crenças, pelo propósito e pela história da família.

Não é tarefa simples, mas há ferramentas que facilitam esse trabalho. Elas estarão reunidas no planejamento da sucessão e continuidade.

O desafio não é fácil, pois na sucessão familiar sempre haverá conflitos, mostrando que cada membro tem uma forte tendência para extrapolar os poderes de gestão. A empresa deve ser um conjunto harmônico que requer atenção, carinho e dedicação de todos envolvidos, para atender melhor as expectativas dos sócios.

As empresas familiares são formas predominantes de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois

da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas uma projeção sonhadora. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são os sonhos dourado para grande parte da população do mundo.

([http://www.acionista.com.br/mercado/artigos\\_mercado/020310\\_domingos\\_ricca.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/020310_domingos_ricca.htm))

Empresas familiares são predominantes no mercado. Em questão de mudanças, requerem mais atenção e participação de todos para que possam fazer com que o sonho dos pais e avós, a quem pertence esse patrimônio, não morra quando passados para a geração mais nova, ou seja, os filhos e filhas que o herdarão.

É de extrema importância que filhos (as) estejam buscando o mesmo sucesso para a empresa, para que a mesma continue sendo fortalecida com os novos gestores.

A família é responsável pela administração da empresa com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto. A empresa é propriedade da família, a qual é detentora da maioria das ações, sendo assim responsável pelo controle econômico da mesma.

Durante o decorrer de toda a pesquisa, constatamos que há uma visão crítica negativa quanto ao conceito de empresa familiar, e vale a pena lembrar algumas das definições encontradas:

Quadro1: Diferentes definições de empresa familiar

FONTE	ANO	CONCEITO
(Donnelley (ERA, 1967, p. 161)	1964	“Empresa que tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.”
Ward (apud Ramirez, 2007, p. 36)	1989	“Define-se como familiar aquela empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija ou controle.”
Gallo (apud Ramirez, 2007, p. 38)	1994	“Considera-se uma empresa familiar quando o poder estiver associado aos membros de uma família.”
Ward e Aronoff (apud Ramirez, 2007, p. 39)	1996	“Uma empresa familiar é aquela cujo controle financeiro esteja nas mãos de um ou mais membros de uma família.”
Amat Sallas (apud Ramirez, 2007, p. 39)	1998	“Uma empresa familiar é aquela em que há uma família que é proprietária do total ou de uma parte relevante do capital social, o suficiente para exercer um significativo controle sobre as decisões da empresa.”
Leone (2005, p. 9)	2005	“Caracteriza a empresa familiar a observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.”
Passos et. Al. (2006, p. 50)	2006	“Empresa familiar: caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo.”
Oliveira (2006, p. 3)	2006	“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.”
Davis (2007, p. 4)	2007	“Empresa familiar: controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais/de governança; direitos de propriedade; relações familiares.”

Fonte: FLORES, 2010, p. 17.

Pode-se definir empresa familiar como àquela que já passou de uma geração para outra ou mais, que tem sua origem e sua história vinculada a uma família e que mantém os membros da família na administração. Independente do seu tempo no mercado, algum familiar fez, faz ou ainda fará parte dos negócios da família.

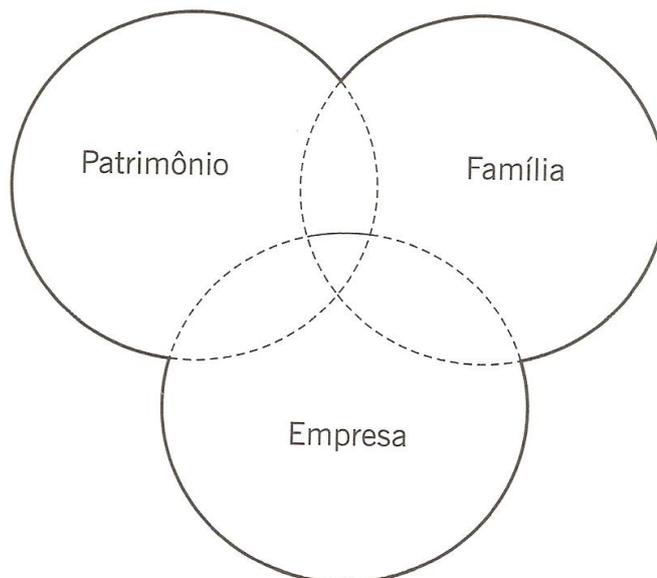
Seja ela controlada ou não pelos próprios familiares, devem ter em mente que a empresa é vital para o crescimento do patrimônio de todos, e isso só será possível se envidarem esforços contínuos e eficazes para que as atividades se consolidem.

### 2.1.1. TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR

O modelo dos três círculos é simples, porém útil para separar bem o papel de todos que têm por uma via ou outra relações com a empresa familiar. Seja o fundador, seja um executivo não-familiar, seja um membro da família não proprietário e que não participe da gestão. Enfim, qualquer um poderá estar presente em seu papel dentro de uma ou mais destas dimensões de forma organizada e transparente.

Cada dimensão relaciona-se com as demais, formando um todo, determinando o desenvolvimento da empresa. Ao mesmo tempo se comprova que cada empresa familiar é única, mas diferente na sua especificidade, muito embora em alguns aspectos elas guardem certa semelhança entre si.

Figura 1: Olhando a empresa familiar



Fonte: PASSOS, 2006, p. 50.

Quando o fundador de uma empresa familiar se torna o herdeiro de outras gerações que futuramente ocupariam aquele cargo, ele terá em mente que a empresa é fundamental no fortalecimento das finanças da família.

De acordo com Passos (2006, p. 91), a preocupação do fundador é o patrimônio como um todo.

Desde seus primeiros passos, a empresa familiar costuma concentrar não apenas toda a atenção do fundador, mas também a maior parte de seus recursos financeiros. O desejo de empreender é ver seu negócio crescer de forma vigorosa e constante. Para isso, acaba reinvestindo os ganhos da empresa quase integralmente na própria empresa. Não é comum haver por parte do fundador a preocupação em formar um patrimônio pessoal. A empresa é todo patrimônio.

A família inteira deve assumir as responsabilidades, fortalecendo as decisões tomadas, preparando-se para cumprir o seu papel com eficácia, na gestão da empresa, em um processo particular de profissionalização, tornando-se uma família empresária.

É bom ressaltar que mesmo sendo uma família empresária, todos deverão estar envolvidos diretamente nos negócios, administrando e exercendo a função que lhe cabe no contexto organizacional.

Família empresária: família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção. O processo de evolução da família empresária prevê o planejamento da sucessão e da continuidade. (PASSOS, 2006, p. 26).

Em vista do exposto, podemos concluir que os membros da empresa familiar devem escolher os mais bem preparados para dar continuidade no planejamento da sucessão, e assim manter os bons princípios que devem reger a empresa, de acordo com suas intenções de desenvolvimento a curto e longo prazo.

A respeito dos três círculos, Passos acentua:

A coexistência e a interação das três esferas que compõe a sociedade familiar - família, patrimônio e empresa - faz com que a dinâmica das sociedades familiares envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial. Cada uma dessas dimensões tem sua própria influência sobre os membros da família. Da mesma forma, cada dimensão relaciona-se com as demais, formando um todo que muitas vezes determina o desenvolvimento e a perpetuação da família empresária. (PASSOS, 2006, p. 51).

Ainda a respeito dos três círculos, como referência à separação do patrimônio, é importante frisar que cada um tem o seu grau de importância, envolvendo emoções, negócios, bens e lucros.

### 2.1.2. ASPECTOS NEGATIVOS NA EMPRESA FAMILIAR

A empresa é uma estrutura política, e funciona bem enquanto estabelece autoridade e fixa poder de comando, bem como exerce capacidade de influenciar. As empresas oferecem a base do poder para as pessoas, e a acumulação pessoal do poder se dá através do desenvolvimento pessoal de cada um.

A viabilidade da empresa familiar no atual mercado é questionada e criticada devido ao paternalismo e ao protecionismo entre familiares dirigentes na empresa.

As organizações operam como estruturas políticas, onde a autoridade, em vez de ser um meio para alocação racional de recursos, se torna uma mercadoria escassa, pelas quais os indivíduos lutam. Os abusos do poder tornam-se sutis e cruéis. O poder corrompe. O poder, que envolve todo o caráter, corrompe todo o caráter. (LODI, 1978, p. 37).

O poder para alguns é um compensador de ansiedade ou um instrumento de definição própria. O poder, sendo limitado, faz as pessoas competirem mais umas com as outras, causando rivalidades inevitáveis.

Deve ser considerado que muitos dos problemas de empresas familiares existem também nas não-familiares, como o egoísmo humano de estar sempre superando obstáculos, a necessidade de prestígio. Se esses itens ultrapassam o nível profissional, qualquer empresa terá dificuldades, pois, são problemas da administração que fazem com que empresas familiares ou não, fiquem a margem do mercado, podendo até desaparecer.

É importante salientar algumas orientações de Lodi (1978, p. 11/14), para o melhor convívio no âmbito da empresa familiar:

- 1- Os familiares que pretendem trabalhar na empresa devem trabalhar com dedicação e serem exemplos.
- 2- Pais e filhos devem se respeitar, e pais não devem ser chefes dos filhos para que eles saibam o papel de cada um.
- 3- Todo familiar da empresa deve ter potencial para ser diretor – Diz Peter: “Se promovidos atingem o nível da incompetência, se não promovidos tem um poder maior do que permite a situação do subordinado”.
- 4- Os filhos devem ser educados para desenvolver suas profissões com seus perfis – ser eles mesmos construindo suas forças e habilidades.
- 5- Seria bom se os familiares não dependessem da empresa para sobreviver, assim ele seria trazido para a empresa por que necessita e não por ser membro familiar.
- 6- Nos conflitos de interesse, o interesse da empresa deve ser prioridade sobre a família.
- 7- É mais fácil recusar emprego a um familiar, do que demiti-lo, depois que ele estiver dentro da empresa.

Podemos afirmar que o convívio de familiares, dentro da empresa, deve ser harmonioso para que todos possam crescer juntos. Todas as decisões tomadas devem contar com a participação dos familiares envolvidos, para não criar rivalidades entre eles, de forma que no momento de defesa da empresa, os envolvidos possam defender o patrimônio familiar como um todo, sem divisões obscuras.

Para Heráclito (apud Passos, 2006, p. 15), “Nada há de permanente, exceto a mudança”. A empresa e as pessoas não mudam apenas se desenvolvem para serem cada vez mais elas mesmas. Errado é tentar mudar uma empresa para ser o que ela não pode ser. A empresa e os familiares que nela trabalham devem ter como foco atingir seu ponto máximo da perfeição, motivo pelo qual toda mudança deve ser a mais eficaz possível.

Equívocos fatalmente poderão causar sérias conseqüências, às vezes até mesmo irreversíveis, na saúde financeira da empresa.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, McDonald destaca:

Estilo autoritário, antes dominante numa era menos esclarecida, ainda existe e atua numa considerável minoria de organizações: em pequenas empresas, em empresas familiares, em empresas tradicionais ainda na fase de transição e dentro de divisões de modernas empresas. Nessa estrutura, os membros do grupo dirigente estão preocupados com os problemas e tarefas que o Chefe designou para cada um. Eles interpretam que o seu trabalho consiste em ajudá-lo e que sua responsabilidade principal é devida ao homem acima e não à organização abaixo. As comunicações laterais entre os diretores tendem a ser mínimas; os canais convergem e as confrontações são controladas no topo. Algumas versões mais liberais desse estilo autoritário tendem a se basear mais numa forte lealdade pessoal do que numa disciplina para conter o conflito. (MCDONALD, 1972, p. 30).

A luta pelo poder causa atritos na diretoria da empresa. Seria engano pensar que o conflito surge apenas nas grandes questões.

Acontece frequentemente nos problemas cotidianos que surgem diariamente, se transformando em grandes batalhas.

Nesse caso, a ética é frágil diante das necessidades humanas, mas necessária para a liderança. Além disso, quanto menor for o tempo de resolução dos conflitos, melhor para que eles não apareçam novamente pelos mesmos motivos.

### 2.1.3. ASPECTOS POSITIVOS NA EMPRESA FAMILIAR

A vantagem das empresas familiares é o orgulho que se tem pela empresa, a atitude de “vestir a camisa”, de não ter horário para sair, levar o trabalho para a casa e dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho.

A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos, obtidos de sacrifícios feitos pela família, tem importantes relações com a sociedade, decorrentes de um nome respeitado, que funciona como uma cobertura econômica e política. A empresa familiar também tem sensibilidades às responsabilidades sociais, e possui um sistema de decisão rápida.

Primeiramente é necessário ser feliz da sua maneira, ter sonhos, planos, sucesso e esperança. Lembrando que a felicidade vai depender de cada um de nós.

O que é felicidade? Essa certamente não é uma pergunta que aceite resposta única e, muito menos, definitiva. A poesia e a literatura em geral estão repletas de belas definições. Vale a pena percorrer todas, mas, por fim, você provavelmente sentirá a necessidade interior de construir sua própria definição, com base em suas referências. (PASSOS, 2006, p. 115).

Quando falamos em felicidade é bom não deixar de ter um projeto de vida para que possamos nos orientar sempre que houver a necessidade de seguir em frente, Amyr Klink escreve em seu livro 'Cem Dias entre Céu e Mar':

Ao se caminhar para um objetivo, sobretudo um grande e distante objetivo, as menores coisas se tornam fundamentais. Uma hora perdida é uma hora perdida, e quando não se tem rumo definido é muito fácil perder horas, dias ou anos sem dar conta disso. O mínimo progresso que conseguisse fazer num dia em direção ao Brasil era importante, ainda que fosse de centímetros apenas. Com o tempo, eu acumularia todos os progressos e os centímetros se transformariam em quilômetros. Senti que estava cumprindo uma obra de paciência e disciplina. E percebi como é simples conseguir isso. Nada de sacrifícios extremos ou esforços impossíveis. Nada de grande sofrimento. Ao contrário, bastava apenas o simples minúsculo e indolor esforço de decidir. E ir em frente. Então tudo se tornava mais fácil. Os problemas encontravam solução. Decidir sem medo de errar. (KLINK, 1995, p. 84).

A dedicação e a lealdade com o cumprimento das atividades fazem familiares e funcionários buscarem ao máximo os seus objetivos, e permite que os compromissos sejam cumpridos com mais eficiência, dentro das atividades exercidas, motivando cada vez mais os funcionários e familiares a trabalharem por igual na empresa.

Deve-se estruturar de forma prática o planejamento que permite consolidar um caminho de vida e carreira, definindo as funções que se exerce, tanto quanto profissional, pai, mãe, filho (filha), irmão, marido (esposa).

Meu pai instruído costuma dizer sempre: "Quando tiver algum dinheiro extra, vou doá-lo." O problema é que nunca havia um extra. Trabalhava sempre mais para conseguir mais dinheiro em lugar de concentrar-se na principal lei do dinheiro: Daí e receberei. Ele acreditava no contrário: Recebe e darás. (KIYOSAKI, 2000, p. 134).

A compreensão da contribuição que uma família pode dar a empresa em longo prazo, a análise das fraquezas presentes e a imposição de restrições para controlar todos os problemas enfrentados por gestores de empresas familiares.

Cabe salientar que mesmo separando os momentos profissionais dos pessoais, é bom não ser escravo do dinheiro. É necessário tê-lo, mas devemos trabalhar na empresa familiar com o prazer de fazer o melhor por ela, não só pelo fato de cada vez ter e querer mais dinheiro. “Todos os pensamentos combinados a sentimentos e à fé começam imediatamente a transformar-se em seus equivalentes ou contrapartidas materiais”. (HILL, 2009, p. 55).

Finalizando os aspectos positivos de uma empresa familiar, frisamos que ao valorizarmos mais as pessoas e o seu potencial, construiremos a cada dia a melhor empresa familiar.

O importante é compreender que o sucesso da empresa familiar não está somente na forma de delegar os poderes, mas do seu profissionalismo.

#### 2.1.4. DESAFIOS A ENFRENTAR

O maior desafio no processo de sucessão familiar é colocar os filhos no controle da empresa. Entretanto nem todos estão aptos a realizar determinadas funções. Em muitos casos eles querem assumir a empresa, mas não estão plenamente sintonizados com ela.

O professor de Harvard, Martinez (2010, p. 72/75), especialista em gestão de empresas familiares, em uma entrevista exclusiva para a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, destaca: “Os herdeiros deveriam trabalhar em outras companhias e acumular experiência”. Sendo assim, ao assumir o comando da sua herança, os herdeiros saberiam lidar calmamente com os conflitos que surgem no dia-a-dia, estariam mais preparados profissionalmente para tomar as melhores decisões.

A própria transição precisa ser planejada, tanto na formação profissional do sucessor, como também na inserção do mesmo na empresa.

De acordo com Lodi (1978, p. 8/9), algumas observações importantes devem ser lembradas nos momentos que as decisões serão tomadas:

- Jamais empregue alguém que não possa ser demitido, os descendentes do gestor devem acumular experiências fora do mercado.
- A sucessão de familiares competentes na direção da empresa propicia a origem a um grande respeito pela mesma.
- Os parentes não são os melhores sócios, é preciso ter discernimento para dizer que um parente não está adequado a determinada função.
- Saber usar consultoria quando houver a necessidade de profissionalização e reorganização.

A empresa familiar precisa definir, com objetividade, como os familiares estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica em um programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes.

Importante não confundir a propriedade herdada, com a capacidade adquirida de gerenciar e deixar se influenciar, por isso não cumprindo a gestão organizacional da empresa.

À medida que se diferenciam com mais clareza os papéis que se desempenham dentro da empresa, há possibilidade de se posicionar com mais facilidade quanto aos projetos a serem desenvolvidos, seja como pai, tio ou irmão, aprimorando o diálogo entre eles.

#### 2.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Sem dúvida, o principal fator do sucesso é o empreendedor, que com sua conduta, seus valores e sua visão no futuro, dão vida ao empreendimento.

O passado do gestor, seus sonhos, conquistas, objetivos e frustrações, abrem caminhos diferentes que percorrem a mente empresarial, até consolidar sua empresa.

O estilo de liderança do empresário projeta o seu persistente sentimento de insatisfação. Mesmo o sucesso não produz satisfação, porque dominam inconscientemente o seu pensamento os sentimentos de ganhos ilegítimos e recompensas não merecidas. Na procura da legitimidade e de domínio de suas frustrações infantis, o empresário achará que as realizações não são suficientes. Ele precisa de apoio social, de estima e de admiração que lhe foram negadas durante tanto tempo, para compensar os sentimentos de rejeição centrados na figura paterna. Ele é forçado a realizar as suas ideias, e a empresa se torna o meio tangível de adquirir a auto-estima que ele deseja. Todavia, a concretização de suas ideias, o sucesso pode originar sentimentos ambivalentes de rejeição paterna. (ZALEZNIK, 1975, p.18).

Toda empresa familiar possui seus costumes, normas e regras, ou seja, trata-se de uma cultura organizacional estabelecida como um modo de vida com o qual a empresa familiar já se acostumou.

A empresa pode estar acostumada com seu modo de vida, mas não pode deixar de esquecer que é importante e fundamental melhorar a cultura organizacional sempre que houver a insatisfação dos funcionários e familiares, para que o convívio no dia-a-dia da empresa não prejudique na realização das atividades operacionais.

O empresário mantém atitudes ambivalentes, paternalistas na condução da empresa. Resiste à sistematização, à sucessão da fase empresarial para a fase gerencial, colide com os planejamentos e com os administradores. Isso vai assim até que o caos resultante leve à aposentadoria compulsória do empresário. A empresa passa por um período crítico, talvez fatal, e só se recupera se tiver a sorte de encontrar logo um novo líder salvador. O empresário é um exemplo de contradições: tomador de risco e resistente à mudança. (LODI, 1978, p. 19).

Em vez de ficar tentando mudar a si mesmo, deve ser pioneiro, porém em novas fronteiras, como forma de se buscar novos caminhos, e que se esteja apto para mudanças. Deve-se evoluir conforme os anos; quando a empresa foi fundada os negócios, normas e regras eram outros, mas o mundo hoje está muito evoluído tecnologicamente.

As organizações podem ser consideradas ser vivo com personalidade. Seu comportamento se traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver problemas-conjunto que constitui a cultura organizacional. O comportamento da organização é determinado por sua cultura. (CARAVANTES, 2005, p. 255).

O comportamento da empresa é determinado por sua cultura, pois não se deve deixar influenciar pela mágoa do passado na gestão que se faz presente, pois, o que ficou para trás deve servir de exemplo para que não aconteça nessa nova geração da empresa familiar.

Fundamental é que a nova geração faça da cultura organizacional um melhoramento para a nova cultura que a empresa passará a ter, sem deixar de lado o que até o presente momento serviu e contribuiu para o sucesso da empresa.

Lord Acton (2003, p. 21) defende: “Sabemos que o poder corrompe e o dinheiro também, se as pessoas não estiverem preparadas para eles”. Portanto, se familiares estiverem à frente de suas empresas e visarem somente o dinheiro e o grau de poder que cada um possui, a empresa corrompe e não chega ao sucesso esperado.

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 447).

As pessoas são consideradas seres únicos e as empresas também, pois ambas possuem vida própria. Assim como um ser vivo, uma empresa nasce, cresce e morre. O modo de cada empresa, seus costumes e crenças são fatores que influenciam nas rotinas diárias da empresa, fazendo com que a empresa por si só obtenha seus próprios valores.

A cultura organizacional influencia o clima da empresa para que as mudanças não afetem de forma prejudicial e sim, que façam toda a diferença em um relacionamento de extrema importância com todos os membros da empresa.

### 3. CAPÍTULO II: O PROCESSO E O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

#### 3.1 PLANEJANDO O PROCESSO SUCESSÓRIO

No processo de planejamento da sucessão é possível prever eventuais alterações de trajetória que, dessa maneira, acontecerão de forma menos traumática. As ferramentas que sugerimos para isso são importantes, mas não bastam. São necessários o desejo e o envolvimento das pessoas, além de muita disciplina e perseverança.

Sucessão: processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico. (PASSOS, 2006, p. 73).

A sucessão é um projeto de mudança profunda, englobando mudanças de visão, de política, de estratégias, de estilos de gestão, de alterações culturais e estruturais.

O processo de sucessão, quando bem planejado e conduzido, transcorre numa transição de geração bem sucedida, podendo significar um novo começo para a empresa, ou seja, uma alavanca para o sucesso da nova geração.

A sucessão é, sim, um processo - ao mesmo tempo em que é o resultado desse processo. Como tal, pode consumir muitos anos - décadas, na verdade. Encará-las dessa maneira e se preparar para sua longa duração é o primeiro passo na construção de uma solução bem encaminhada. Além disso, é importante ver a sucessão como um processo coletivo, que não envolve apenas poucos líderes responsáveis pela definição dos rumos; inclui os membros das gerações para a construção de uma estrutura respeitada e legítima. (PASSOS, 2006, p. 73).

No entanto, a falta de planejamento é a primeira causa para um resultado desfavorável na sucessão, muito embora os problemas de ordem comportamental também afetem o resultado.

É muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica específica nesse aspecto do planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento estratégico do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes. (OLIVEIRA, 1999, p. 35).

Quanto mais o executivo olhar de forma global, o planejamento sucessório acontecerá de maneira mais clara, com o objetivo de obter resultados satisfatórios para a empresa, de uma forma geral.

Durante o processo de planejamento da sucessão é possível prever alterações que de certo modo podem acontecer de uma forma mais objetiva. Tendo o envolvimento das pessoas, e desde que o gestor planeje muito bem. Elaborando o planejamento de forma global, os resultados serão os melhores.

O planejamento sucessório se torna cada vez mais comum nas grandes empresas e em todo o mundo e que a prática, além de economizar conflitos na Justiça, pode trazer economias para a empresa até com relação à tributação. Embora o planejamento sucessório tenha como perspectiva a morte ou a aposentadoria do titular da empresa, o bom senso recomenda que ele proceda estes acontecimentos. Ou seja, o próprio momento de fazê-lo pode e deve ser planejado. (AGUIAR, 2006, p. 2).

A preparação dos sucessores da empresa deve ser adequada, com visão no futuro. É importante que os sucessores e executivos saibam administrar os conflitos que possam surgir no decorrer da sucessão e que toda a família participe do processo. Descentralizar o poder e dar atenção especial às rotinas administrativas da empresa como um todo se torna imperioso.

As famílias que perduram por diversas gerações possuem estruturas educativas contínuas e desenvolvem-se coletivamente, ou seja, a formação não está reservada aos poucos, mas sim disseminada e incentivada por todo o grupo. Esse investimento no processo de formação dos familiares costuma requerer ajuda profissional, mas somente durante um período, pois em longo prazo deve ser liberado pela própria família, a fim que se torne eterno. (BERNHOEFT, 1996, p. 120).

A transferência do poder é preparada ao longo de uma geração. Os pais devem se envolver na educação dos filhos e fortalecerem a harmonia da família. Na época em que os filhos são pequenos é o tempo que os pais criam e, pela proximidade física, criam cada um com suas condições e abrem o caminho para cada um deles.

Com base nas diretrizes citadas a seguir, por Lodi (1978, p. 22/23), podemos observar a importância com que os filhos devem ser preparados para assumirem o comando da empresa, se assim quiserem.

1. É aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa à empresa da família.
2. É importante começar por baixo, aprendendo nas áreas-chave da empresa, porém não perdendo muito tempo no caminho para chegar cedo a posições de comando.
3. Se até os 35 anos um familiar não assumiu um cargo de direção geral numa empresa do Grupo, mesmo que pequena, é pouco provável que tenha sucesso como generalista dessa idade em diante.
4. O pai não deve forçar a entrada dos filhos no negócio familiar, porque afinal o tempo está a favor deles, a menos que a empresa precise com urgência.
5. É prudente evitar a coincidência de uma crise da firma com o momento da sucessão. Esse acasalamento de problemas não é aconselhável, a ponto de se poder dizer que a prioridade é sempre a estabilização da empresa.
6. É preciso começar pela linha de operações, passar algum tempo no purgatório das funções de staff e voltar para a linha, se o filho visa a sucessão da presidência.
7. Os filhos que entram para ser “assistentes” do pai e passam a viver logo diretamente ao lado da sala da presidência não têm condições de conhecer a empresa e nem têm meios de se identificarem com os camaradas de trabalho, a fim de desenvolver lealdades pessoais.
8. Logo cedo, com os filhos perto de si, um presidente deve descobrir se a melhor fórmula é a complementaridade entre os filhos na direção de um grupo integrado ou se é o individualismo que leva cada um a trabalhar em separado numa firma independente. Em algumas famílias a “desunião faz a força”. Cada filho é melhor longe do outro. O pai precisa descobrir isso logo e criar condições para que essa “harmoniosa separação” não seja produzida com sofrimento durante a partilha do inventário.
9. Uma nova geração de profissionais deve crescer junto com o filho até que ele suceda ao presidente. Não é de se esperar que os velhos empregados, companheiros do pai constituam por muito tempo a equipe do futuro presidente. O jovem deve buscar outros jovens para uma equipe de longa duração.

Baseado nestas diretrizes pode-se afirmar que é necessário que os filhos sejam preparados para a sucessão, e que ao logo da formação eles conheçam cada departamento da empresa, e se possível, busquem conhecimento e experiências com outros gestores, para que possam gerir a empresa de forma confiante e assim decidir o futuro da empresa.

Importante lembrar que os filhos devem ser educados para desenvolver profissões com seus perfis, aproveitando suas forças e habilidades. Que eles escolham seu próprio caminho, para que este seja trilhado em busca do sucesso profissional.

É de vital importância que os pais tenham coragem para dizer aos filhos quando eles não são aptos para ocuparem a função de comando do patrimônio familiar.

A seguir algumas sugestões são apresentadas por Lodi (1978, p. 11/15):

[...] nenhum membro da família deve trabalhar na empresa, a não ser que queira trabalhar duro. Todos os familiares são visto como exemplo. [...] Trabalhar na empresa da própria família exige um custo, um pedágio: o trabalho duro. A opção compatível com estilo de vida mais livre de alguns familiares é sair do foco da atenção da empresa. [...]

[...] a) os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores; b) os jovens adquirem um termo de comparação com as práticas da firma familiar; c) o aprendizado sendo feito numa empresa mais avançada ou numa multinacional permite conhecer estágios ulteriores de evolução; d) os jovens precisam ter chefes que não sejam os seus pais para saberem o que é verdadeiramente um chefe; e) os pais têm reconhecida dificuldade de avaliar os filhos; f) os filhos de pais bem sucedidos precisam crescer à distância para descobrirem suas próprias habilidades; g) alguns filhos têm problemas de afirmação de sua individualidade quando são educados muito à sombra de pais supereficientes. [...]

[...] familiar que esteja na empresa deve ter potencial para ser diretor. [...]

[...] Os filhos devem ser educados para seguirem profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não na conveniência de posições de comando empresarial. [...]

[...] O melhor familiar é aquele que não precisa da empresa para viver. Nesse ponto, a direção da firma teria que atrair os bons em vez de repelir os maus. O bom seria trazido porque a empresa precisa dele, e não porque é membro da família. [...]

[...] É mais fácil recusar emprego aos familiares como uma política sistemática e sabida de antemão do que demiti-los depois que entraram na organização.

Com base nas sugestões citadas acima podemos afirmar que primeiramente os familiares que pretendem trabalhar na empresa devem ser exemplos aos outros funcionários, para que estes se sintam motivados a trabalhar na empresa.

Desde que os familiares decidam que querem fazer parte da empresa familiar é ideal que eles não dependam exclusivamente do capital da empresa, para que possam se empenhar na administração desta, de forma a preservar a saúde financeira dela e para que tenham mais disponibilidade de tempo para se dedicarem aos negócios.

### 3.1.1 POSSÍVEIS CONFLITOS NA RELAÇÃO ENTRE FAMILIARES

De acordo com Lodi (1978, p. 29), a influência das paixões e a luta pelo poder fazem com que familiares se desrespeitem e critiquem uns aos outros, muitas vezes na frente dos profissionais que atuam na empresa, fazendo com que o ambiente de trabalho fique tenso, gerando conflitos dentro da empresa.

Porém, o conflito pessoal entre os membros de uma diretoria é quase inevitável quando se considera a humanidade que aí está, a influência das paixões e a luta pelo poder. Esse segundo tipo de conflito tem como consequência criar uma grande inquietude dentro da organização, uma vez que o centro do poder, lá em cima, parece dividido.

Esses comportamentos inadequados minam a resistência emocional das pessoas, ferem melindres pessoais, produzem uma zona árida nos relacionamentos interpessoais dos familiares, dão ensejo, muitas vezes, à formação de grupos que se opõe, quando, na verdade, deveriam estar unidos para melhor enfrentar os desafios do dia-a-dia, fatores estes que conduzem a empresa para um desgaste irremediável.

As relações entre os familiares, que deveriam primar pela cortesia e pela mútua colaboração, possam a ser dirigidas de forma adversa, num clima desgastante e desmotivador para o gerenciamento dos problemas naturais que surgem na direção de uma empresa, bem como comprometem severamente o desenvolvimento de projetos imprescindíveis à consolidação dos negócios.

Uma empresa debilitada emocionalmente, fato este que na maioria das vezes tem como testemunho os próprios funcionários, dificilmente terá condição moral e organizacional para enfrentar, com eficácia, os desafios impostos pela concorrência e pelo elevado nível de exigência, cada vez maior dos consumidores.

Trazer à tona os conflitos de lealdade é o primeiro passo para ultrapassar esse importante dilema. À medida que diferencia com mais clareza os diversos papéis que desempenha, você se posiciona mais facilmente, seja como pai, seja como irmão, seja como tio... Isso, por sua vez, facilita o diálogo direto, sem intermediários. (PASSOS, 2006, p. 37).

As dificuldades são tantas que podemos afirmar que o esforço da família é uma luta constante contra as estatísticas desfavoráveis, quando se trata da sobrevivência de longo prazo no controle familiar.

Os pais e filhos devem se respeitar no dia-a-dia da empresa para que não ocorram conflitos de interesses pessoais, gerando caos na empresa.

Na família empresária, somente há ganhadores se todos ganham. O grupo precisa ganhar junto. Quando há perdedores e vencedores, a família, de alguma forma, perde algo: relações afetivas, capacidade de diálogo, oportunidades e até mesmo valor patrimonial. Se for fácil observar esse dilema quando se olha para as famílias empresárias, é bem mais difícil superá-lo. Requer disposição e mudança de atitude de cada um dos membros da família. (PASSOS, 2006, p. 38).

Contudo, as experiências resultantes dos exemplos concretos revelam que nem sempre esse quadro ideal de relacionamento acontece.

É natural que as pessoas tenham personalidades diferentes, características próprias que colidem com a maneira de ser dos outros familiares, entretanto, há que se conscientizar que existe um bem maior a ser perseguido, que é a consolidação dos negócios empresariais, razão pela qual é de fundamental importância que as vaidades, os egoísmos, os egocentrismos e os individualismos cedam lugar a comportamentos pró-ativos, que tenham como meta o êxito empresarial.

Quem não se enquadrar nesses ensinamentos deve ter a consciência ou deve ser conscientizado de que seu comportamento poderá comprometer o sucesso da empresa familiar.

Aceitar e até mesmo valorizar as diferenças é dilema crucial a ser superado em todas as famílias; devem-se ajudar cada um a encontrar o seu próprio caminho. Vale dizer ainda: cresce dia-a-dia o reconhecimento de que a diversidade só tem a contribuir com organizações no mundo dos negócios. [...] O desejo de harmonia dentro da família empresária é tão forte que, muitas vezes, faz com que os conflitos sejam vistos como algo necessariamente negativo e, por isso, são abafados. [...] Os conflitos fazem parte das relações humanas, assim como o desejo de evitá-los é da natureza das pessoas. Esse, portanto, é mais um dilema a ser vencido pelas famílias empresárias. Podemos dizer que o conflito é positivo sempre que contribui para encontrar soluções para o futuro, em vez de alimentar ressentimentos. (PASSOS, 2006, p. 39/40).

É importante o papel que cada membro exerce dentro da empresa, pois, o convívio com todos se torna mais harmonioso. Sem dúvida conflitos ocorrerão sempre por conta das diferenças de cada um, o que acaba sendo crucial para o desenvolvimento das rotinas diárias.

Os conflitos devem ser administrados com alguma intermediação, fazendo com que a discussão ocorra de forma produtiva, transformando a mágoa em inspiração para a continuidade.

### 3.1.2 PROFSSIONALIZAÇÕES DOS FAMILIARES

É necessário, antes de decidir se filhos irão ocupar ou não o patrimônio familiar, que a profissionalização dos mesmos esteja em primeiro lugar, para que os funcionários que não fazem parte da família, não se sintam prejudicados em relação à formação dos mesmos.

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas), é substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicos, ou patriarcais por formas assalariadas. (LODI, 1978, p. 25).

O primeiro passo não é contratar profissionais que não pertençam à família; o essencial é a atitude que a família assume quanto à profissionalização.

Não se trata de contratar profissionais familiares ou não, mas valorizar as qualificações de cada um, para que não se descarte uma pessoa fora do círculo familiar e com uma ótima atuação profissional, só pelo simples fato de não ser da família, correndo o risco de deixar um da família que não seja tão eficiente.

Na empresa familiar, profissionalização implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na gerência da Empresa.
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais.
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa. (LODI, 1978, p. 25/26).

Devem-se integrar na empresa os familiares com qualificações específicas de cada área para contribuir para com o sucesso da empresa.

Muitas vezes não quer procurar recursos de consultoria, pois entendem que os profissionais da família já estão capacitados para exercerem as funções, e com o passar do tempo vemos que não existe este preparo.

A questão dos profissionais não-familiares é delicada porque ela parte da premissa de que a família não é capaz de dirigir sozinho o negócio, seja porque não tem suficiente número de familiares, seja porque nem todos são competentes. O primeiro erro da profissionalização consiste em “massificar” ou em apressar o processo. Importante é começar com poucos e bons. Cada profissional que fracassa é um reforço aos setores mais reacionários da família a esse processo de modernização. Além disso, sabemos que é muito fácil contratar e difícil demitir uma pessoa de grande destaque na sociedade: uma figura da administração pública, um oficial da reserva de uma corporação militar, um técnico famoso entre seus colegas de profissão. Na entrada para a empresa pode ter havido precipitação, entusiasmo, generosidade; na saída, há maneiras canhestras de conduzir o processo, deselegâncias, irritação. (LODI, 1978, p. 26).

O autor frisa que a profissionalização de familiares na empresa é delicada porque depende muito da força de vontade e entusiasmo de cada um.

Empresa que despreza a tese de que seus dirigentes e seus funcionários precisam ser permanentemente capacitados, fatalmente vão se tornar obsoletas, ainda que hoje tenha uma posição de muito destaque no segmento empresarial que se dedica, pois os atuais e os futuros concorrentes certamente não medirão esforços para ultrapassar seus opositores. Nisso reside o grande perigo para uma empresa que insiste em manter estratégias e modelos operacionais que não acompanham a evolução natural das exigências do mercado.

Portanto, na hora da contratação já devem estar cientes na escolha de cada um, para que não haja desentendimentos se houver uma dispensa futura.

Profissionalização: capacitação da família para exercer seu papel de detentora do patrimônio, com ações nas três esferas-família, patrimônio e empresa. Isso significa que o processo vai muito além da chamada “profissionalização da empresa”. Inclui o desenvolvimento de mecanismos de governança. O resultado da profissionalização será a família empresária. (PASSOS, 2006, p. 25).

Durante a formação e preparação de funcionários e familiares é preciso desenvolver as condições necessárias nestes para que atuem de forma madura, profissional e comprometida. Entendam e respeitem os mecanismos de governança para que estejam preparados quando se dá o aparecimento de dificuldades futuras.

## 4. CAPÍTULO III: PROJETO DE VIDA E SUCESSO

### 4.1 PROJETOS DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR

Familiares devem começar a subir um degrau de cada vez e sempre com humildade, para que com competência e seriedade os gestores cheguem ao sucesso esperado. Assim, adquirirão experiências para toda a vida da empresa, não deixando de lado o respeito com todos, sejam eles familiares ou não.

Um critério básico deve ser o da competência que, no caso dos familiares, muitas vezes precisam ser acima da média, afinal, todos os olhares cairão sobre ele dentro da companhia. [...] No entanto, a entrada do familiar na empresa deve também corresponder ao desejo da própria família empresária, que entende que ele apresenta uma combinação entre competência e valores essenciais da família. (PASSOS, 2006, p. 104).

Sonhos e projetos de vida são necessariamente fundamentais para a realização de grandes empreendimentos. Por trás dos sonhos, as pessoas se motivam a buscar sempre algo mais, o que estimula os funcionários para que realizem suas atividades com garra e competência, conquistando os seus objetivos e, sucessivamente, realizando seus sonhos.

Diante disso, as famílias empresárias têm duas opções: incentivar ou desestimular a definição e a busca do sonho pessoal de cada um de seus membros. Como já dissemos, as famílias tendem a educar para a dependência, valorizar a uniformidade e esperar que todos sigam as mesmas regras. O importante é tomar consciência de que o sonho das pessoas não é algo descolado da realidade, mesmo quando ultrapassa os limites da empresa. O sonho é, muitas vezes, o passo anterior ao objetivo; ele dá sentido à vida e costuma ser a motivação por trás de grandes empreendimentos. No caso das famílias empresárias, as aspirações individuais de seus membros – e o devido respeito a essas aspirações – são fator necessário para a perpetuação. (PASSOS, 2006, p. 113/114).

Não é fácil associar a felicidade com os negócios. Portanto, é necessário que o desafio seja coletivo, envolvendo todos que trabalham na empresa.

Funcionários motivados e felizes agregam mais valor para a empresa e trabalham com mais força de vontade, contribuindo para o bem comum geral. Ou seja,

funcionários felizes e motivados com a empresa e com a suas atividades realizadas contribuem para que a empresa obtenha sucesso.

Associar felicidade a negócios não é algo muito comum. Parece até que a empresa e o trabalho situam-se em um campo, enquanto a felicidade encontra-se em outro, no extremo oposto. Muitos empreendedores pautam sua vida por essa idéia e a transmitem aos filhos. Aproximar esses dois campos, porém, costuma trazer uma realização mais sustentável em longo prazo. Em outras palavras, se o negócio traz infelicidade, algo está errado, e a “fatura costuma ser cobrada” em algum momento no futuro. Outro equívoco freqüente é pensar que a felicidade de cada um é problema de cada um. A empresa é responsabilidade de todos, a sociedade é responsabilidade de todos, mas a felicidade é problema de cada um. Não é bem assim. Sócios felizes agregam valor e contribuem para o sucesso coletivo. Por isso, é muito bom que os sócios se preocupem com o bem-estar e a felicidade dos outros membros da família e da sociedade. Observa-se também na família empresária a tendência de achar que existe somente um caminho para a felicidade e que todos deveriam segui-lo. Assim, carreiras que não se encaixam no modelo e nas expectativas da família não costumam ser bem-vistas. (PASSOS, 2006, p. 112).

Ser feliz, da sua maneira, e de acordo com suas referências, não existe um único modelo. A felicidade agrega valor à vida, pessoas que você auxilia têm certo grau de importância para você. Juntamente com o propósito de se sentir útil, contribui-se para o bem estar da empresa, o que faz a diferença.

Quanto aos sonhos, a esperança sempre será necessária para que tenhamos objetivo de pensar no futuro, enquanto funcionários ou gestores possam administrar toda a rotina empresarial e familiar.

De acordo com Passos (2006, p. 117), é importante observar cinco passos fundamentais para um projeto de vida:

1. Realizar um processo reflexivo que vise a obter um esboço dos desafios e oportunidades do momento pessoal e profissional que você vive. É à hora de se olhar no espelho e descobrir onde você está hoje.
2. Analisar seu perfil pessoal e profissional, definindo seus pontos fortes e áreas para desenvolvimento. Junto com o primeiro passo, forma a essência do processo de autoconhecimento. Primeiro você buscou saber onde está; em seguida, quem é.
3. Estruturar de forma prática o planejamento que permitirá consolidar um caminho de vida e carreira, definindo de forma bastante clara as principais ações que o compõem. Para isso, você deve considerar todos os papéis que exerce: profissional, filho (ou filha), herdeiro (ou herdeira), marido (ou

esposa), pai (ou mãe), amigo, membro de um grupo social e da sociedade em geral e assim por diante. É importante determinar objetivos em cada um desses papéis, e em campos como o financeiro, o da saúde e o do crescimento e desenvolvimento pessoal.

4. Negociar suporte e apoio com as pessoas relevantes no processo. Envolver outras pessoas da família em seu projeto que, afinal, muito provavelmente terá impacto sobre a vida delas.

5. Construir um projeto de vida que permita uma situação sustentada. Os sonhos, para que possam se converter em objetivos, precisam estar fortemente baseados na realidade. Ou seja, seu projeto deve ter a perspectiva de alcançar, no médio ou no longo prazo, sustentação própria, e não mais necessitar de suporte externo.

O projeto de vida funciona como um conselho de família, aos quais as questões familiares devem ser discutidas e administradas, entre elas os interesses, os conflitos, as expectativas e o crescimento de toda a empresa.

As estruturas familiares, junto com o projeto de vida que empresa e familiares possuem, buscam criar condições que permitam que a família ofereça o suporte necessário à gestão da empresa. Não importa se o projeto será de curto ou longo prazo, pois o importante é que ele obtenha sustentação própria, para que não necessite mais de suporte externo, valorizando mais a empresa e seus funcionários.

#### 4.2 O SUCESSO DA EMPRESA FAMILIAR

Para obter o sucesso tão esperado da empresa familiar, gestores devem correr os riscos de desenvolver-se mais, como uma máquina que solucionará problemas, ao invés de ser um ser humano de mente e coração. É de total importância que gestores não ajam tanto com o coração e nem por impulso, que eles tenham o objetivo de chegar ao resultado esperado, impulsionando seus funcionários para o crescimento dia-a-dia.

O sucesso chega para aqueles que se permitem tornar-se conscientes do sucesso. O fracasso chega para aqueles que se permitem tornar-se conscientes do fracasso. O objetivo é ajudar aqueles que buscam aprender a arte de trocar em sua mente a consciência do fracasso pela consciência do sucesso. (HILL, 2009, p. 30/31).

Antes de mergulhar na empresa familiar e pensar que ela já é um fracasso, é bom sonhar sempre com o sucesso, para que com determinação e objetivo seja mais fácil obter o êxito da empresa. Não é tarefa fácil, mas deve ser crucial no pensamento do gestor que a empresa sem sucesso chegará ao fracasso em pouco tempo. Buscar o sucesso diário torna a rotina da empresa mais harmoniosa.

É fato que a emoção que prevalece nas relações entre as pessoas geralmente é considerada uma desvantagem das empresas de controle familiar, impedindo que se tomem as melhores decisões do ponto de vista racional. É certo que os negócios exigem elevado grau de praticidade e domínio da razão. No caso das empresas familiares, entretanto, é a emoção que fortalece o vínculo entre os sócios controladores, levando ao orgulho, ao comprometimento e à dedicação em relação à obra iniciada pelo fundador. O vínculo emotivo ajuda os sócios a enfrentar as mais terríveis dificuldades, fazendo-os lutar para manter a empresa nas mãos da família, em vez de pensar simplesmente em passar o problema para frente. (PASSOS, 2006, p. 144).

O profissionalismo dentro da empresa exige que as atribuições de cada pessoa sejam respeitadas, que sua área de atuação não seja invadida. A emoção pode levar gestores a cometerem esse equívoco, desequilibrando a estrutura organizacional. Agindo com responsabilidade, gestores e funcionários fazem da emoção algo mais que os levem ao sucesso da empresa, fazendo com que lutem cada vez mais durante as dificuldades que acontecerão.

Um das dessas qualidades é a confiança, que pode até mesmo parecer excessiva para quem olha de fora, mas que se baseia na certeza da capacidade de fazer acontecer. As famílias empresárias possuem esse tipo de confiança. Têm coragem de enfrentar os desafios mais variados e lutar contra as estatísticas que aponta um alto índice de fracasso das empresas familiares a partir da segunda geração. Outra qualidade que permanece viva nas famílias empresárias é certa insatisfação positiva, um grau permanente de descontentamento que as impede de cair na armadilha da acomodação com o sucesso passado. A exemplo dos grandes atletas e dos líderes empresariais de sucesso, as famílias empresárias parecem sempre querer mais, nunca se dão por satisfeitas e continuam sempre evoluindo. Possuem a compreensão de que crescer é um esforço permanente. E, para isso, não basta talento, é necessária muita disciplina, muita perseverança, formação e trabalho. (PASSOS, 2006, p. 146).

O desafio da empresa familiar é manter vivo o espírito empreendedor, para que a esperança e a disciplina não morram e nem fracassem diante das dificuldades que surgirão.

A tarefa da família é zelar pelo patrimônio, podendo passá-lo para as gerações seguintes, com a visão de continuidade, cientes de que cada uma delas agregará seu valor para o engrandecimento da empresa.

Com talento e determinação é possível que a empresa familiar se perpetue e chegue com esperado sucesso.

## 5. CAPÍTULO IV: EMPRESA FAMILIAR VANTAGENS E DESVANTAGENS

### 5.1 VANTAGENS NA EMPRESA FAMILIAR

As bases da empresa familiar são compartilhadas, e isso idealiza um sentimento comum de unidades. Os gestores estão ligados por interesses profissionais e, o mais importante, por laços afetivos.

A motivação por participar de um negócio próprio é a fonte de renda da família, o que faz da empresa um diferencial muito importante. Pode estimular um senso de responsabilidade para fazer a empresa dar certo, com o maior comprometimento de todos na busca por resultados positivos.

- Interesses comuns: Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum.
- Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.
- Facilidade na transmissão da informação: A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.
- Flexibilidade de processos: A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, à autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controle. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.
- Projeto em longo prazo: A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maiores do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos em longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.
- Permanência da cultura e dos valores: As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos outros

colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverá respeitar.

([http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5039-3\\_41097--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html)).

As vantagens da empresa familiar são expressas por diferentes maneiras, de forma que tendem a atingir o ponto máximo da perfeição, onde gestores buscam importantes relações comunitárias e sociais, preservando pelo nome da família.

## 5.2 DESVANTAGENS NA EMPRESA FAMILIAR

Transparência em relação a pontos que podem gerar disputas, interditando privilégios que produzam diferenças, pode acabar incomodando a todos.

São muitas as causas que explicam a elevada mortalidade precoce das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não-familiares, tais como as crises económicas e as mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares, e por isso lembramos alguns deles:

- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para geri-la: Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contatos pessoais ou mesmo relações de parentesco.
- Isolamento face à envolvente negociar: Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar tudo em família, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.
- Não seguir as regras do mercado quanto à gestão: Uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.
- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais: Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficiente para não confundirem os laços familiares (ou mesmo de afeto) com os profissionais.

Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.

- Problemas com a sucessão: A saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de sangue novo pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.
- Falta de clareza nos processos: Como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.
- Problemas a nível familiar: Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

[http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5039-3\\_41097--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html)).

As desvantagens da empresa familiar começam quando os gestores ficam desligados no que acontece no mundo, ou seja, o mundo está em constante mudança e falta atualização dos gestores nestes pontos.

A empresa também tem a dificuldade de atrair e reter funcionários bons, devido à acomodação dos antigos funcionários que estão na empresa, que vieram de gerações anteriores.

Muitas vezes acaba prevalecendo à concessão de emprego para parentes, sem orientação para critérios de avaliação do desempenho profissional, postura esta que faz prevalecer o lado afetivo em detrimento do profissional.

### 5.3 GRUPO VOTORANTIM

O Grupo Votorantim é um dos exemplos que podemos citar para mostrar as vantagens da empresa familiar. Os profissionais que trabalham no Grupo Votorantim

atuam em ambiente próspero, saudável e transparente, permeado por conduta ética irrepreensível.

O Grupo Votorantim nasceu de uma fábrica de tecidos, fundada em 1918, na cidade paulista de Votorantim. Desde então, diversificou suas atividades e manteve-se em contínuo crescimento, amparado pelos Valores Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União. O primeiro passo rumo à expansão ocorreu em 1935, com a aquisição da Companhia Nitro Química. Ele foi seguido pela inauguração, 20 anos mais tarde, da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), primeira indústria do setor a atuar no Brasil. Em continuidade à sua estratégia de crescer de forma consistente e diversificada, no final da década de 1980 o Grupo passou a investir em papel e celulose e, três anos depois, ingressou no setor financeiro, com a constituição do Banco Votorantim. Para fazer frente ao contínuo crescimento de suas operações em diversas áreas, em 2001, criou o *holding* Votorantim Participações (VPar). Assim, deu o passo decisivo para a internacionalização de seus negócios, hoje em andamento em 24 países. (<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupovotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>).

O Grupo Votorantim comprova que o patrimônio da família foi constituído desde o começo com muita disciplina, discernimento e lealdade de todos os membros, o que faz seu sucesso até hoje.

Um dos principais pilares de sucesso de uma empresa viva, forte e sustentável, como o Grupo Votorantim é o incentivo que se proporciona ao desenvolvimento humano. Acima de tudo a Votorantim possui uma moderna política de gestão de pessoas, respeita as diferenças, celebra as conquistas e proporciona aos funcionários acesso a um mundo que valoriza o desempenho, fazendo com que os mesmos tenham satisfação no que fazem.

#### 5.4 GRUPO MATARAZZO

O Grupo Matarazzo é um exemplo, de desvantagem da empresa familiar. O que aconteceu de errado com a empresa, que a fez fracassar e acabar com o seu patrimônio e o da família, causando um caos para todos os membros que faziam

parte da mesma, foi exatamente a ausência de harmonia entre os membros da família e a presença de excesso de individualismo.

Francesco Matarazzo chegou ao Brasil em 1981, vindo de Castellabate, no sul da Itália. Chegou aqui aos 27 anos de idade, acompanhado da mulher e dois filhos. Ao partir, investiu todas as suas economias em uma carga de banha de porco, produto indispensável nas cozinhas, que pretendia vender ao chegar. Seu navio afundou perto da chegada a Santos e a família desembarcou no Brasil apenas com a roupa do corpo. Matarazzo foi parar em Sorocaba, cidade do interior de São Paulo. Em 1982 ele começou sua vida comercial abrindo um armazém. Ele importava banha de porco e farinha de trigo para revender. Depois de algum tempo começou a criar porcos e produzir sua própria banha. Em seguida começou a fabricar latas para embalar a banha. Aflitos com o desperdício dos ossos de porco, que eram jogados fora, começou a usá-los para fabricar botões de roupa e barbatanas para colarinhos. Mais tarde mudou-se para São Paulo onde instalou um grande moinho de trigo e massas alimentícias, em seguida criou uma tecelagem para fabricar os sacos de algodão em que a farinha era embalada. A diversificação continuou com serraria, mais tarde fábrica de cimento, indústria química e de celulose. Ao morrer em 1937, Matarazzo deixou o maior grupo industrial da América Latina, com 180 fábricas. Francesco legou o título de conde e o comando de grupo ao décimo segundo filho, de seus 13 filhos, Francisco; os outros não se conformaram e Chiquinho começou a comprar todas as ações até virar majoritário. Chiquinho não teve o mesmo brilho do pai e o grupo entrou em decadência. Quando ele morreu, em 1977, deixou o controle para a filha Maria Pia, desprezando os filhos homens que trabalhavam com ele há muitos anos. Em 1984 Maria Pia pediu concordata, e hoje nada resta do grande grupo a não serem dívidas e alguns imóveis. A sucessão mal planejada trouxe conflitos, desviando tempo e recursos da empresa. (<http://www.opiniaoenoticia.com.br/interna.php?id=21939>).

Podemos concluir que a empresa familiar Matarazzo fracassou devido à má administração dos gestores, o que influenciou seu insucesso.

O que é bem notável que a empresa Matarazzo teve o envolvimento de todos os familiares e nem todos foram competentes para assumir a empresa, com o mesmo potencial do pai.

Agindo pela emoção e o lado afetivo, as consequências foram às piores, fazendo com que a empresa fechasse a suas portas e acabasse com o sonho do pai.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo ajudar empresas familiares a solucionarem os problemas que vão surgindo diariamente.

Soluções básicas e práticas incentivaram os gestores à estar sempre atentos ao mundo, para acompanharem as mudanças, as quais acontecem num ritmo alucinante.

Gestores e funcionários devem aprender que o convívio harmônico entre eles só depende deles mesmos. A empresa familiar terá êxito, sucesso, se as atividades forem bem desenvolvidas, haja respeito entre membros familiares e funcionários, existam desempenho e eficácia de cada envolvido na frente de seus setores e a força de vontade dos gestores de “vestir a camisa”, para que o patrimônio da família seja sempre o melhor dos empreendimentos.

Com certeza, os problemas também surgirão da mesma forma que os conflitos, e até mesmo a disputa por determinado cargo na empresa. Sendo assim, gestores devem estar bem preparados para encontrarem as melhores soluções para os mesmos.

Foram apontadas algumas desvantagens de empresas familiares e também o que proporciona o seu fracasso. Salientamos que a empresa familiar não será viável se os gestores da nova geração não estiverem preparados para assumir o comando da mesma, ou se não quiserem.

Não é tarefa fácil para os gestores, mas se a empresa estiver em sincronia, todos sairão bem e farão o possível para que ela cresça cada vez mais.

Sendo assim, concluímos que a empresa familiar terá os seus conflitos e seus momentos de crise como qualquer outra, mas os obstáculos são possíveis de serem superados e enfrentá-los é uma questão que cabe para cada um fazer a sua parte. Assim unidos uns com os outros, a empresa familiar tende a crescer dia-a-dia.

O patrimônio permanecerá vivo os funcionários trabalharão em um ambiente responsável e transparente, levando-os a buscar sempre cada vez mais, fazendo com que a empresa toda chegue ao seu ideal: o sucesso e a preservação pelo nome da família.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Adriana. **Planejamento Sucessório**. Revista Consultor Jurídico, publicado em 17 de setembro de 2006.

BARROS, Benedicto Ferri de Lord Acton. **O poder tende a corromper. E o poder absoluto corrompe absolutamente**. 1 Grd, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

FLORES, José Elias Junior. **Sucessão de Empresas Familiares: Dilemas de Pais e Filhos**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

HILL, Napoleon. **Quem pensa enriquece**. São Paulo: Fundamento Educacional Ltda, 2009.

KIYOSAKI, Robert T. **Pai rico, Pai pobre**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1978.

MARTINEZ, Jon. Qual a diferença entre as empresas familiares do Brasil e as de outros países? **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, n. 258, julho, 2010, p. 72/75.

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

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

ZALEZNIK, Abraham. **O Poder e a Mente Empresarial.** São Paulo: Pioneira, 1975.

ZANOTI, Luiz Antonio Ramalho. **A função social da empresa.** Curitiba: Juruá, 2009.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

[http://www.acionista.com.br/mercado/artigos\\_mercado/020310\\_domingos\\_ricca.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/020310_domingos_ricca.htm).

Acessado em: 04/01/2011 às 14h20.

[http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5039-3\\_41097--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html).

Acessado em: 21/02/2011 às 13h20.

<http://www.opinioenoticia.com.br/interna.php?id=21939>

Acessado em: 10/04/2011 às 15h56.

<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupovotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>.

Acessado em: 10/04/2011 às 16h40.