



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

**JAMILLE ZANETTI TELES DE SOUZA**

**ESTUDO DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA  
EMPRESA FAMILIAR**

Assis  
2014



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

**JAMILLE ZANETTI TELES DE SOUZA**

# **ESTUDO DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho e Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão.

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Assis  
2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

SOUZA, Jamille Zaneti Teles

ESTUDO DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA

FAMILIAR/Jamille Zanetti Teles de Souza. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Empresa Familiar 2.Gestão 3.Planejamento.

CDD:

# **ESTUDO DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

**JAMILLE ZANETTI TELES DE SOUZA**

Trabalho e 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. Jairo da Silva

Analizador: Marcelo Manfio

Assis

2014

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Clammer e Izilda, aos meus irmãos Nicole e Pedro, ao meu professor e orientador Jairo e a todos meus amigos que me ajudaram.

## **AGRADECIMENTOS**

*Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível:*

*A Deus, por acreditar que nossa existência pressupõe outra infinitamente superior.*

*A meu professor orientador, Jairo da Silva, pelo auxílio, disponibilidade de tempo e material, sempre com uma simpatia contagiante e pelo fornecimento de material para pesquisa do tema.*

*Aos meus pais, pelo exemplo, amizade e o carinho. Aos meus irmãos e a minha família.*

*“As boas intenções não contam na economia.  
O que conta são as boas decisões”.*

*Robert Solow*

## **RESUMO**

O presente trabalho mostra quais são as principais formas de implantar uma mudança na Empresa Familiar buscando a profissionalização com a maior transparência possível. Além das melhores formas de capacitação.

As pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomam um volume tão grande que já não pode haver dúvidas quanto à predominância das mesmas e, conseqüentemente, quanto a sua importância e significação para a economia, em articular e para a sociedade, em geral. Estudos abordando esse tema nos permite desenvolver pesquisas tendo o assunto como interesse primeiro, tendo como objetivo geral analisar como se dá o processo de sucessão familiar dentro das microempresas, relatando suas principais vantagens e desvantagens originadas pelo processo sucessório, na primeira geração.

**Palavras chave:** Empresa familiar; gestão, planejamento.

## **ABSTRACT**

This study shows what are the main ways to implement a change in the Family Firm seeking professionalization with the greatest possible transparency. Besides the best forms of training.

Research on family businesses around the world take such a large volume that can no longer be any doubt as to their predominance and, consequently, as to their importance and significance to the economy, to articulate and to society in general. Studies addressing this issue allows us to carry out research with the issue as first interest with the overall objective to analyze how is the process of family succession within the micro-reporting their main advantages and disadvantages arising from the succession process in the first generation.

Keywords: Family business, management, planning

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. Empresa Familiar .....	11
2.1. Características Da Empresa Familiar.....	13
2.1.1. Pontos Fortes E Pontos Fracos .....	14
2.1.2 Vantagens E Desvantagens Das Empresas Familiares.....	15
3. O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES .....	17
3.1 Vantagens Da Sucessão .....	21
3.1.2 Desvantagens Da Sucessão.....	23
3.1.3 A Importância De Se Planejar A Sucessão.....	25
3.2 Fatores Que Atrapalham O Planejamento Sucessório .....	26
4. CONFLITOS ENTRE MEMBROS DA FAMÍLIA .....	30
5. PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO .....	31
6. PROCESSO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR .....	32
6.1. Estruturação Organizacional.....	32
6.2. Definição Dos Papéis E Funções Dentro Da Empresa Familiar .....	34
7. CONSIDERAÇÃO FINAL .....	37
8. REFERENCIAS.....	38

## 1. INTRODUÇÃO

O tema escolhido foi Empresa Familiar, devido ao fato de minha família ter uma há 10 anos e acredito ter facilidade em desenvolvê-lo. Além disso, existe um grandioso número de Empresas Familiares, os quais crescem a cada dia, o que vai facilitar também a pesquisa sobre o assunto.

Muitos negócios promissores não resistem à disputa familiar e fraquejam, destruindo a empresa, o patrimônio e até a relação familiar. Transferir o controle de uma empresa tipicamente familiar pode ser o início de uma série de conflitos e de decisões que vão interferir no desempenho futuro, da organização e em alguns casos na permanência no mercado. De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE- SP) 90% das empresas brasileiras instaladas em nosso país têm o perfil de empresa familiar. A questão da pesquisa retém-se em ressaltar como se dá o processo da sucessão familiar dentro das empresas de pequeno porte, enquanto causa relevante do desaparecimento das mesmas. Atualmente, de cada 100 empresas, apenas 33 passam da primeira para a segunda geração da família. Deste total, somente 50% das empresas são passadas para a terceira geração. Faz-se necessário, portanto observar: Quais vantagens e desvantagens enfrentadas pelas microempresas frente ao processo da sucessão familiar?

Neste capítulo trata-se dos objetivos, tanto gerais como específicos. A elaboração dos objetivos é feita de forma clara e direta, pois estes se devem as linhas, as ações e os caminhos para toda ação a ser desenvolvida.

Esclarecer aspectos que são importantes para promover mudanças internas no comando da empresa, que facilitem o ingresso de novos profissionais no ambiente da Empresa Familiar.

## 2. Empresa Familiar

As empresas familiares surgiram no Brasil, juntamente com as companhias hereditárias, assim contribuindo para o aumento dessas empresas no país. Como salienta Gersik (1997, p. 2), 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune são de propriedades de famílias ou por elas controladas, tais como: Du Pont, Ford, ChaseManhattan, Cargill, Corning Glass, Upjohn e Firestone. Essas empresas geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da sua força de trabalho. As empresas familiares brasileiras correspondem cerca de 80% da quantidade das empresas privadas, respondendo por mais de 60% da receita e por 67% dos empregos das mesmas.

Para Lodi (1993), o conceito de empresa familiar nasce, com a segunda geração de dirigentes, isso porque o fundador pretende abrir caminho para seus antigos colaboradores ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder, como se pode perceber em suas próprias palavras “empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador” (LODI, 1993, p. 6).

Apesar de muitos acreditarem que família e empresa, quando reunidas, tendem a enfraquecer reciprocamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. O aspecto “familiar” está muito mais ligado ao estilo que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais muito fortes e relacionados com a própria estrutura

Os indicadores do Sebrae<sup>1</sup> mostram que dos aproximadamente oito milhões de empresas em funcionamento no país, 90% são familiares. Entretanto, 65% desaparecem devido a conflitos dos sócios, cerca de 70% não chegam à segunda geração e apenas 10% à terceira.

---

## 2.1. Características Da Empresa Familiar

Os empreendedores de pequenas empresas iniciam as suas atividades, motivados pelo desejo de independência. E na maioria dos casos eles não fazem um estudo preliminar sobre a viabilidade do negócio, por acharem desnecessário ou acreditarem que profissionais especializados não possuem interesse pelo ramo em que atuam. Sendo esse um dos motivos que levam as empresas a encerrarem suas atividades logo nos primeiros anos de vida. Aliada a este fator, faltam informações oportunas a respeito das atividades empresariais, que apoiem a tomada de decisões, e garantam a sobrevivência da empresa. Para que essas pequenas empresas consigam competir no mercado é preciso oferecer informações que estejam de acordo com as suas necessidades, e que levem os gestores a atingir os seus objetivos.

Uma das características da empresa familiar é zelar pelo nome da família, seu fundador agrega seus valores a empresa. Além de acabar envolvendo a emoção, o que muitas vezes pode atrapalhar, pois o fundador acaba tendo dificuldade em delegar funções e chamar atenção. Fritz (1993, p. 8) comenta sobre o assunto:

*Se você indispor com um “estranho”, talvez ele reclame ou mesmo peça demissão; mas, por mais irritante que possa ser ter de substituir um empregado descontente, as dificuldades dentro da família podem ser bem piores. Um vendedor, um mecânico ou um contador podem ser substituídos; um esposo, um pai, um filho, ou até mesmo um membro mais distante da família, não.*

Diante desse cenário os empreendedores enfrentam algumas necessidades na execução das atividades empresarias como a falta de informações atualizadas sobre o mercado; de controles internos que demonstrem os desvios e a evolução dos negócios; e de sistemas gerenciais adequados que sustentem o processo decisório.

### 2.1.1. Pontos Fortes E Pontos Fracos

Nas empresas familiares, principalmente naquelas de pequeno porte, os empreendedores desenvolvem o papel de gestores, e suas decisões empresariais acabam sendo tomadas com base na intuição.

A cultura na empresa familiar geralmente é formada devido aos valores éticos e morais da organização, algumas de suas características são seus costumes, normas e regras estabelecidas e isso pode acabar influenciando a empresa como um todo.

Entre os pontos fracos existem alguns fatores que podem dificultar o planejamento sucessório: a resistência do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão, a dificuldade em encontrar um sucessor e em enfrentar os conflitos potenciais no seio da família, a falta de preparação dos proprietários e a carga excessiva de impostos sobre sucessões e doações. E entre os pontos fortes: saber selecionar, entre os familiares, os potenciais candidatos à sucessão, formar esse pessoal, selecionar o candidato com maior capacidade de liderança das equipes diretivas atuais, selecionar o candidato com maior capacidade para liderar a família e aquele com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão. Além disso, observar cuidadosamente esse período de pré-sucessão, controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se iniciar com os herdeiros não escolhidos, orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão e planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e a liberação do sucessor em seu trabalho de gestão.

### 2.1.2 Vantagens E Desvantagens Das Empresas Familiares

As empresas familiares têm, em geral, formas particulares de fazer as coisas, conhecimentos estes, não possuídos por seus concorrentes. Normalmente, os chefes de família influenciam seus filhos a se associarem à empresa. Muitos vão estudar em outro país ou até trabalham em outra empresa familiar para compreender melhor sua administração. Talvez, o contrário o que se dedicariam a um emprego normal. Todo mundo contribui para um propósito em comum: o sucesso da empresa.

Uma das vantagens de empresa familiar também é flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro levam a uma vantagem competitiva para as empresas familiares, que podem facilmente, se adaptar a qualquer tipo de mudança.

Uma desvantagem das empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Uma fraqueza comum nas empresas familiares é a grande relutância em atribuir o poder.

Um exemplo, o diretor de marketing não confia em seu irmão que é o diretor financeiro, porque ele costumava, quando criança, roubar seus brinquedos. Isso em um contexto comercial é irracional e inadequado.

### 2.4.1. A Sucessão Na Empresa Familiar

É natural que as pessoas tenham personalidades diferentes, características próprias

na qual 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.

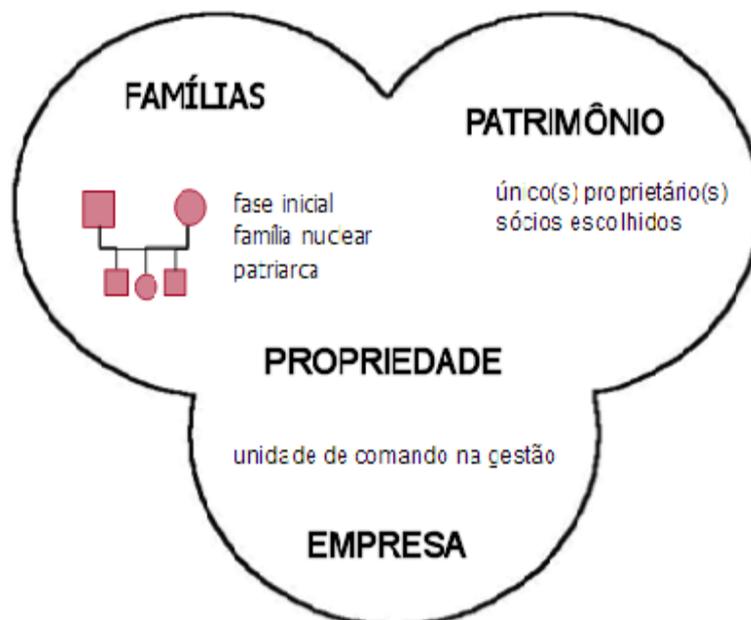
É importante o papel que cada membro exerce dentro da empresa, pois, o convívio com todos se torna mais harmonioso. Sem dúvida conflitos ocorrerá sempre por conta das diferenças de cada um, o que acaba sendo crucial para o desenvolvimento das rotinas diárias.

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.

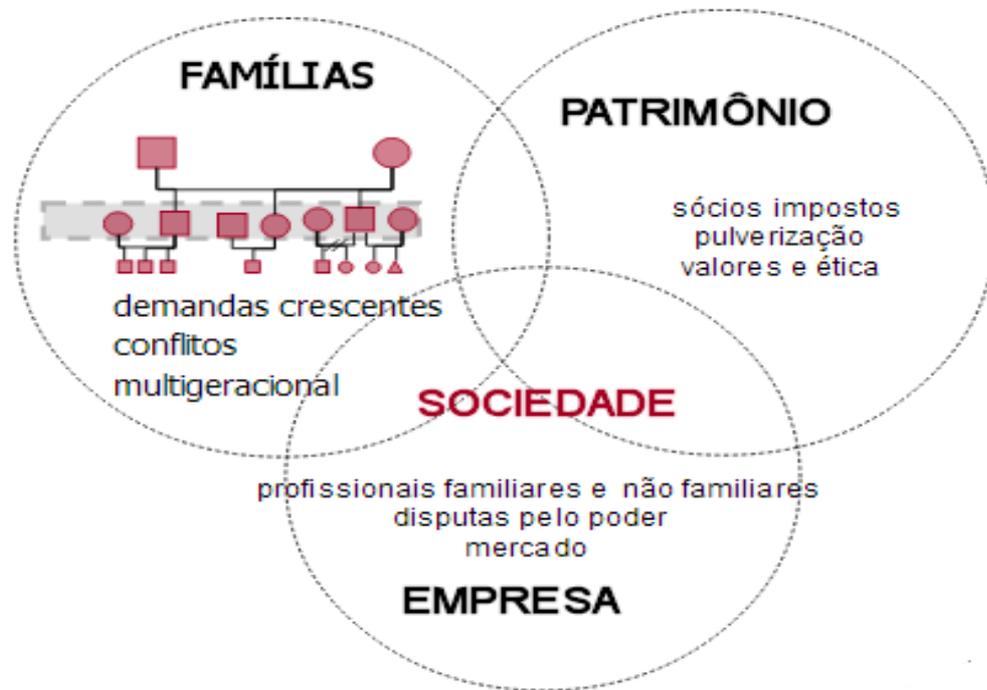
Aceitar e até mesmo valorizar as diferenças é dilema crucial a ser superado em todas as famílias; devem-se ajudar cada um a encontrar o seu próprio caminho. Vale dizer ainda: cresce dia-a-dia o reconhecimento de que a diversidade só tem a contribuir com organizações no mundo dos negócios. [...] O desejo 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).

### 3. O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

#### 1ª fase do fundador empreendedor - propriedade



## Transição da 1ª para a 2ª geração



Sucessão é o processo de transferência de poder ou posse de “algo” para alguém, que por sua vez, passa a ser responsável por esse “algo”.

Na empresa familiar, consiste em um rito de transferência do poder da atual geração dirigente para a próxima, que passa a assumir o capital da empresa e pode ocorrer de duas formas: gradativa e planejada ou através de processo inesperado de mudança de direção.

Faz-se necessário em um processo sucessório, a existência de pelo menos duas figuras: o sucedido e o sucessor, sendo esse primeiro, o detentor inicial do poder ou posse e o próximo, o “sucessor”, alguém que recebe através de transferência, esse poder ou posse a ele delegado.

O Processo sucessório nas empresas familiares representa um dos momentos mais importantes para que haja a continuidade dessas, pois nessa fase ocorrem mudanças bruscas, no entanto decisivas, envolvendo todos seus integrantes em especial o sucedido e os herdeiros sucessores e se esse momento

não apresentar os resultados esperados, o futuro da empresa pode estar bastante comprometido. Contudo, uma transição familiar bem sucedida pode significar um novo começo para a empresa.

Lansberg (1997) menciona que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer em razão da ausência de um planejamento sucessório adequado às necessidades.

Por não se restringir apenas à fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor, tanto quanto o momento da sucessão comumente chamado de “passagem do bastão”, o período que a antecede é de suma importância e de grande representatividade num processo sucessório. Para Bernhoeft (1989), esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca do poder.

No caso da sucessão nas empresas familiares, “algo” refere-se à empresa em questão.

Quando ocorre morte acidental ou doença.

Participantes que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo sucessório. Abrangem desde o sucedido, sucessor, membros da família, bem como, funcionários da empresa, profissionais tratantes do assunto, enfim...

Esse período é denominado “período de preparação” e consiste propriamente na preparação da empresa e de seus integrantes.

Existe um verdadeiro apego sentimental do fundador ao seu negócio, porque eles não consideram a empresa com um simples bem que podem deixar para seus filhos após anos de muito sacrifício. Se isso por um lado representa-se como um ponto negativo, por outro, se o pai sucedido se sentir seguro de que o seu negócio terá continuidade com os mesmos cuidados na administração que vinham sendo praticados, reconhece o seu sucessor, independente de sexo, idade ou hereditariedade do mesmo, o que indica uma maior aceitação e conformidade por parte do sucedido.

Ainda quanto ao período de preparação, dependendo de como será conduzido, tanto pode ser iniciado de três a cinco anos antes da efetivação da sucessão, quanto três a cinco meses dessa mesma forma, por exemplo, dependendo muito da colaboração e do empenho de cada indivíduo envolvido.

No entanto, é relevante a compreensão da ideia seguinte que defende quanto “mais cedo” iniciar-se o processo de preparação, melhor, pois uma vez que o sucedido tenha tomado a decisão de considerar a transferência da propriedade de sua empresa, há muito a fazer.

Além disso, fatores financeiros são envolvidos nessa sistemática onde se torna mais visível a existência de uma forte relação com esse período; segundo Cohn (1991, p. 16), “[...] quanto maior o tempo de preparo, maiores as alternativas financeiras à disposição e menores os riscos para os sucessores”. No entanto, um prazo de preparo mais longo, ao contrário de um curto, dará mais tempo para a empresa separar fundos financeiros, garantindo assim seu pagamento numa data posterior.

Recomenda-se que todo este assunto seja tratado, de preferência, com o fundador ainda em vida e que seja permitida aos herdeiros, possibilidade de discutirem o sincero desejo ou possibilidade de virem a serem sócios e poderem tomar esta opção com a clareza de que uma sociedade não oferece apenas direitos, más também possui muitas obrigações; que devem compartilhar uma identidade de valores e princípios que sem os quais poderão prejudicar a família, a empresa e por fim, seu patrimônio.

Tomando-se em conta que todo herdeiro não escolheu o negócio que vai herdar, e muito menos o sócio que vai ter, torna-se da maior importância trabalhar a construção desta sociedade de forma participativa para obter compromissos éticos e morais.

A maior parte dos herdeiros tem como preocupação estarem preparados, profissionalmente, para gerenciar os negócios que herdarão, mas poucos compreendem a importância de preparar-se para ser sócio ou acionista de uma parte da sociedade formada com sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem. Outros, embora preparados para o exercício da gestão, tornam-se arrogantes demais, a ponto de querer adotar postura de único dono.

O modelo de sociedade da primeira geração, em que o capital foi gerado então considerado subordinado ao trabalho, inverte-se na segunda geração, quando esse capital, agora pulverizada, merece atenção maior ou equivalente ao

trabalho. No entanto é necessário que os fundadores e os herdeiros compreendam que não existe modelo de gestão que resista à falta de um modelo societário.

Sucedido e sucessor devem ter um empenho mútuo na preparação e na participação do processo sucessório no qual o sucedido tem o papel de transmitir os valores aos herdeiros e esses por sua vez, devem estar preparados par serem sócios. E esse preparo exige tempo, dedicação, paciência, compromisso, concessão mútua, humildade e capacidade de compor-se com outros que terão os mesmos direitos e obrigações.

No processo sucessório, cabe ao sucedido ou agente sucessor efetuar análise sobre a melhor situação para a operacionalização desse processo na empresa.

### 3.1 Vantagens Da Sucessão

Segundo Oliveira (2006, p.03):

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Oliveira caracteriza a empresa familiar pela sucessão da empresa de forma hereditária sendo de uma ou mais famílias.

Leone (1992, p.85) afirma que:

A empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da

família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.

Podemos concluir nesta citação, que a empresa só se torna familiar quando um membro da família resolve abrir uma empresa, e engloba vários familiares dentro dela. A sucessão deve passar de geração a geração, mais provável, de pai para filho.

Para Frugis (2007, p.25) a empresa familiar:

É um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador – e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares.

Já Frugis afirma que, para ser uma empresa familiar, a empresa precisa ter no mínimo, duas gerações.

Geralmente o fundador das empresas familiares tem o objetivo de criar um negócio que de muito sucesso, pois cada esforço é pensado no futuro de seus filhos, por isso é de extrema importância que seus filhos estejam buscando sempre o sucesso da empresa, para assim, poderem passar para várias gerações.

Sendo assim, podemos concluir empresa familiar, como aquela que já passou de uma geração para a outra ou mais, que tenha sua origem familiar, suas culturas, suas crenças e os seus valores dentro da organização como um conjunto.

A continuidade do comando familiar na empresa é uma vantagem que só será verdadeiramente considerada como tal se o executivo herdeiro for uma pessoa competente. Caso não tenha um herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de considerar uma empresa holding, na qual os herdeiros podem permanecer sem interferência plena deles no dia-a-dia da empresa.

Ao ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, a empresa conquista uma forte vantagem; no entanto, essa situação ocorre com maior frequência nos casos de adequada interação entre os membros da família onde as decisões são centralizadas de forma melhor

Quanto ao treinamento, esse é considerado uma boa vantagem, pois pode ser mais extenso e intenso. É bem provável que, ao fim de um longo período de tempo com intenso treinamento, o herdeiro se ajuste à realidade da empresa.

Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor se torna mais possível no tipo de sucessão familiar, considerando principalmente que o executivo catalisador do processo sucessório pode ser o pai, tio, avô ou outro tipo de parente. O sistema de remuneração para o executivo sucessor, geralmente abrange uma remuneração por resultados, com base na participação dos lucros da empresa, o que é uma vantagem quando relacionado aos executivos empregados da empresa que tem dificuldades de se enquadrar nessa nova realidade.

Maior poder de comando sobre o executivo sucessor, principalmente no início do processo, é uma realidade de extrema importância mesmo sabendo-se que fatalmente se perde ao longo do tempo. É importante, portanto, saber usar muito bem esse período simultaneamente em benefício da empresa e do executivo herdeiro.

### 3.1.2 Desvantagens Da Sucessão

Em relação às dificuldades existentes para realização da sucessão, Bernhoeft (1989) evidencia vários motivos tais como: a falta de planejamento e falta de viabilidade do negócio; divergências entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares. Scheffer (1995) argumenta que em sua pesquisa realizada, dentre os fatores que mais dificultam a sucessão, foram destacados três

principais sendo eles: visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre famílias pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Ocorrer disputas de poder entre membros da família quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, é um problema que pode ser abrangente a todos os herdeiros; isso implica facilmente o início das disputas familiares, das brigas e conseqüentemente o reflexo desses atritos para a empresa.

Para amenizar esse problema, deve-se dar maior ênfase em processos antecedentes a esse, como exemplo no processo de treinamento do herdeiro, no qual, conforme já discutido anteriormente, o período de treinamento extenso e intenso alocados em várias atividades nos níveis hierárquicos mais inferiores sendo internamente, o que proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa mais adequado, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros ou em desempenhar essas atividades em outras empresas durante um período de tempo, em que ele poderá mostrar as qualidades para conquistar seu espaço profissional. Ao fazer com que esse processo de treinamento escolhido seja aceito pelos outros herdeiros envolvidos, consolida-se assim a aceitação do sucessor indicado o que elimina a principal desvantagem da sucessão familiar, que é inerente às disputas de poder entre os membros da família.

Um adequado processo seletivo, com elevado senso crítico do executivo parente, quando de sua admissão, pode evitar o problema de demissão, que é bem mais problemático para a família do que simplesmente evitar a entrada de um sucessor na empresa.

A existência das dificuldades no desempenho de diferentes papéis é um problema que envolve vários personagens e implica profundamente nas relações pessoais na empresa familiar. Como exemplos mais comuns, observamos situações onde o pai não consegue distinguir quando deve desempenhar o papel de pai e quando de diretor da empresa ao passo em que o filho o seu papel de executivo da empresa e de filho, membro da família.

A questão é que realmente existe essa dificuldade em separar o ambiente familiar, vivido na residência, e profissional, vivido na empresa familiar.

Contudo, é necessário que haja consciência quanto à existência do problema e mais do que isso, administrá-lo com sabedoria e humildade.

### 3.1.3 A Importância De Se Planejar A Sucessão

Há pouco tempo, os profissionais de mercado tinham consigo uma pretensão que consideram primordial chegar ao topo da pirâmide, significa atingir o mais alto posto da estrutura organizacional da empresa, com todos os poderes do cargo almejado.

Há a preocupação de deixar a empresa com seus projetos bem definidos e encaminhados, além de bem estruturada e em condições de acolher futuros administradores.

O aprimoramento contínuo das ferramentas e programas na busca pelos melhores resultados e maiores lucros, aliado à criação de estímulos geradores de motivação e satisfação profissional a seus funcionários, dão ao empresário a certeza de um bom atendimento aos consumidores e a confiança que necessita para realizar projetos arrojados.

Uma sucessão realizada com planejamento e uma preparação adequada de um profissional é meio caminho andado para a continuidade do sucesso. Não trata apenas de garantir a manutenção da filosofia adotada pela administração anterior.

Um bom planejamento sucessório deve prever um plano de contingência voltado a possibilitar uma transição inesperada, sem maiores problemas, isto porque um repentino afastamento do dono pode causar incertezas e insegurança aos funcionários, comprometendo sua motivação, caso não se defina rapidamente o nome do sucessor.

Grande parte das empresas que não desenvolvem a cultura da sucessão, quando perdem seu líder ficam desorientadas e sem uma rota definida, resultado de uma desnecessária centralização de poderes que, por sua vez, leva a uma total e exclusiva dependência do presidente para a definição dos rumos da organização.

### 3.2 Fatores Que Atrapalham O Planejamento Sucessório

A Empresa Familiar é motivo de muita preocupação para os administradores, uma série de problemas abatem as famílias, tem levado grande parte das empresas ao fracasso. Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar.

A crise que impulsiona a mudança tem sido, com a busca da lucratividade, que remete o empresário à tomada de decisão sobre as diferentes formas de obtê-la, interferindo assim diretamente na Gestão da empresa.

O poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos, que toma conta de grande parte do tempo dos executivos das empresas familiares. Nestas, nem sempre o critério da competência tem sido a justificativa para esclarecer promoções e acesso a cargos de comando.

As dificuldades para assumirem as posições imparciais são inúmeras, o que levam, as empresas familiares ressentir-se, e muito, com essa falta de objetividade para profissionalização atribuído à falta de informação sobre o que seja essa profissionalização, prejudicando a evolução e o desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Isso consiste em que uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada.

O processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento é, sem dúvida, o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam.

O estágio mais crítico que demonstra claramente um exemplo de processo de mudança é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos que são: Família e Empresa; quanto mais próximos, mais complicados eles ficam. Sem considerar que os valores que levam uma família a ser bem sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam

uma empresa ao sucesso bem como as recompensas explícitas em família nem sempre são justas e normalmente só causam danos.

Outro grande desafio do empresário é conviver com a frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda, o sonho de perpetuar-se através de seus descendentes é o que faz, muitas vezes, o próprio empresário “boicotar” a profissionalização, interferindo diretamente no trabalho dos executivos contratados.

Por outro lado é, no entanto, o peso que todo o herdeiro carrega ao ter que renunciar o direito ao trono sem, com isto, ter que administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis onde cada área e cada gestor sabe o seu papel, sendo cobrado por isto e luta pelo seu espaço, que está ameaçado pelos erros que cometer.

Perder o carinho e o respeito dos pais; sem contar quando seu treinamento é direcionado, ocorrendo com frequência o surgimento de outros pretendentes, sejam eles herdeiros ou profissionais contratados.

O despreparo dos sucessores ou a falta de uma organização societária norteando estes processos geralmente cria conflitos que podem levar os herdeiros aos tribunais, além de atrapalhar a administração dos negócios. Segundo Cohn (1991, p. 10), existem sete questões a serem resolvidas para se alcançar o ideal acima mencionado sendo essas a saber:

- Falta de metas ou objetivos claros. O empresário não tem metas nem objetivos claros, há uma confusão de propósitos, insegurança dos sucessores e nenhum período definido para conseguir resultados.
- Conflitos entre os “sistemas” empresarial e familiar. Quando os “sistemas” empresarial e familiar se sobrepõem, as regras de uma podem entrar em conflito com as do outro, o que às vezes é resultado da falta de comunicação.. Fazer vista grossa aos problemas em potencial só os tornará maiores no futuro.
- Ciclo de vida “fora de sintonia”. Quando envelhecemos, passamos por diferentes fases de vida, cada uma com características próprias. Nosso pensamento é influenciado pela fase específica do ciclo de

vida e nossas decisões empresariais refletem a fase atual. Quando pessoas de diferentes fases de vida discutem seus objetivos e metas empresariais, as diferenças em valores, estilos e atitude ocasionam conflitos na empresa. A compreensão do impacto que os ciclos de vida têm em decisões empresariais é parte fundamental de um plano de transferência, pois possibilita que todos os interessados avaliem as mudanças biológicas e psicológicas que outros membros da família vivenciam.

- Falta de comprometimento (seus e de terceiros). O comprometimento com o êxito dos sucessores e o comprometimento deles para com o administrador é um ingrediente essencial para passar a tocha. Um comprometimento possibilita uma livre comunicação, uma partilha e uma compreensão dos valores. Sem ele, o esforço talvez nunca se concretize.
- Não abrir mão (do controle). Não abrir mão muitas vezes é resultado de não ter nada para “levar adiante”. Manter o que se tem pode ser mais seguro do que abrir mão, entretanto quando não há alternativa positiva à vista. A compreensão do trauma emocional que acompanha a renúncia do proprietário é importante para que todos os membros da família evitem um grande problema.
- Dependência financeira da empresa. Você depende financeiramente da empresa? Ou depende da empresa para seu bem-estar financeiro? A compreensão da sua dependência financeira ajudará a estruturar uma estratégia de transferência satisfatória.

Passar por cima da importância deles pode prejudicar o êxito de seus esforços, pois a cooperação deles com frequência são cruciais durante a transição de uma geração para as seguintes.

Acostumado em estar sempre à frente de seus negócios, dirigindo determinando os destinos de sua empresa e de seu patrimônio, no mais das vezes formado a custa de muito sacrifício e empenho pessoal, o empresário se vê surpreendido por um emaranhado de questões ditando os limites de sua vontade, ou

seja, no pleno exercício de sua atividade, o empresário não é livre para determinar para onde encaminhar os seus negócios.

Quando se fala de sucessão, percebe-se que existe uma série de regras determinando a destinação de parte de seu patrimônio, para onde o mesmo irá para quem fica e assim por diante. Como uma primeira opção formulada por ele próprio, sendo assim, o empresário prefere fugir do assunto, deixando realmente para os herdeiros o problema, ficando delegado para a geração seguinte achar uma melhor solução.

Planejamento é diferente de transferência.

Mas se essas expressões, “sucessão” ou “planejamento sucessório” por vezes assusta, porque pode vir consigo uma equivocada ideia de se antecipar a aposentadoria do empresário que ainda encontra-se plenamente à frente de seus negócios, essa interpretação está absolutamente indevida.

O planejamento sucessório não tem como objetivo adiantar aos herdeiros ainda durante a vida de seus sucedidos quaisquer direitos hereditários, mas sim, ordenar a forma de sucessão quando no futuro ocorrer a falta de seu titular.

O objetivo maior do planejamento sucessório consiste em se permitir que a empresa sobreviva por mais uma geração de forma economicamente viável, tornando-se um polo desagregador do grupo familiar.

#### 4. CONFLITOS ENTRE MEMBROS DA FAMÍLIA

Kellermanns e Eddleston (2004), Beckhard e Dyer (1983) diz que a maioria dos estudos familiares estão focados nos conflitos entre os membros da família.

Sempre na primeira geração, quando irmãos, irmãs, esposas e outros parentes participam da gestão nesse caso, os conflitos têm um caráter horizontal, uma vez que envolvem membros de uma mesma geração. Quando novas gerações entram no jogo da herança e do poder da organização, o conflito se verticaliza, havendo um aumento da complexidade de situações e, conseqüentemente, sua intensificação.

Nessa direção, Davis e Harveston (1999) concluem que os conflitos aumentam de forma moderada da primeira para a segunda geração, mas aumentam de forma considerável da segunda para a terceira. Estudos indicam que a dinâmica interpessoal é a grande causa de conflitos e desavenças entre os membros da empresa familiar, particularmente a forma como cada herdeiro trata determinado problema e como esse herdeiro se relaciona com os outros membros da família (BECKHARD; DYER, 1983; DAVIS; HARVESTON, 1999; LEVINSON, 1971; LUSSIER; SONFIELD, 2004). Morris et al. (1997) afirmam que o relacionamento entre os membros da família influencia fortemente o sucesso da transferência de poder entre as gerações da empresa familiar.

## 5 PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO

Todas as empresas familiares precisam, em sua gestão e governança, passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso. A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados, pois, neste tipo de organização, existem fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros.

Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, gerar uma provável desconfiança entre os familiares.

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, eventuais problemas que ocorram na sua gestão. Casillas, Vásquez e Díaz (2007) advertem que o sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa familiar passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais, e assim obterem êxito nas atividades de gestão e de governança do negócio. Diante de cenários, de elevada competitividade, desafiadores para a gestão, que requer sua profissionalização, a empresa familiar busca em sua cultura organizacional as apropriações para sua profissionalização. Isto se dá através de seus princípios e valores, da sua estrutura, da sua forma de gestão e de seus executivos, pois é através das características de sua cultura que a empresa conseguirá programar um trabalho mais específico para a profissionalização da sua gestão.

## 6. PROCESSO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR

O processo de organização da empresa familiar tem grande importância para facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como para proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo. O processo organizacional, do ponto de vista administrativo, deve considerar, no mínimo, os aspectos da estrutura organizacional, e das rotinas e dos procedimentos administrativos.

### 6.1. Estruturação Organizacional

A estruturação organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos, visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento anteriormente elaborado e implementado.

De maneira resumida, a estrutura organizacional pode ser conceituada como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos.

A estrutura organizacional pode representar algo relativamente fácil de ser delineado, mas pode ser complicada sua operacionalização, pois sofre influência de alguns fatores, um dos fatores de elevada influência é a qualidade dos recursos humanos da empresa familiar.

Todo executivo deve trabalhar com e pelas pessoas. E essas pessoas realizam os trabalhos que permitem que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa familiar sejam alcançados. A evidência de uma estruturação organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das

peças que são partes integrantes desse processo. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhe serão atribuídas.

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que em outro tipo de empresa.

Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistência, devido a sua situação privilegiada. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários, e, pior ainda, em alguns casos, dificuldades conflitos com seus próprios parentes. Um fator que pode interferir nesse contexto de atuação dos recursos da empresa familiar é o nível de tecnologia envolvida. Tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados na operacionalização das atividades da empresa familiar para que seus objetivos possam ser alcançados de forma otimizada.

A tecnologia aqui considerada está em seu nível mais amplo, ou seja, confunde-se com o próprio nível de conhecimento da empresa familiar, que é representado pelo somatório dos conhecimentos de seus proprietários, executivos e profissionais; conhecimentos estes adequadamente alocados nos processos e nos produtos e serviços da empresa familiar. Entretanto, para que essa tecnologia seja bem aceita pela empresa familiar, é necessário que seus proprietários e executivos tenham elevada interação com a mesma, pois quanto mais às pessoas se distanciam de determinado foco tecnológico ou de conhecimento, mais resistentes e receosas ficam a respeito daquele assunto. É o caso de alguém se distanciar cada vez mais do computador e de sua evolução tecnológica; seguramente, poderá ficar cada vez mais resistente a entrar nesse novo contexto tecnológico.

Existe um fator que pode auxiliar os recursos humanos da empresa familiar a interagirem de maneira adequada com o processo evolutivo da tecnologia. Esse fator é o sistema de objetivos, estratégias e políticas, que tem influência direta na estruturação organizacional da empresa familiar à medida que, quando os objetivos, estratégias e políticas estão bem definidas e claras, é mais fácil à empresa

familiar organizar-se, pois se sabe o que esperar de cada membro dos grupos que compõe a empresa. Este é um dos principais fatores para interligar a estrutura organizacional da empresa familiar com o planejamento estratégico anteriormente estabelecido. Contudo, para que objetivas estratégias e políticas da empresa familiar sejam adequadamente definidas, é necessário que seus proprietários e executivos tenham otimizada interação com o ambiente da empresa familiar.

## 6.2. Definição Dos Papéis E Funções Dentro Da Empresa Familiar

O assunto sobre empresa familiar é muito delicado, pois envolve sentimento, emoções e ressentimentos, logo, por muitas vezes é encontrado dentro da empresa familiar uma série de conflitos, de divergências, na relação entre pai e filho, entre irmãos, e essas questões afetarão a estrutura empresarial (BERNHOEFT, 2011).

Fazer com que o 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 o sonho dourado para grande parte da população do mundo (RICCA, 2007, p.1).

O grande desafio das empresas familiares está na transição da primeira para a segunda sucessão. Isso se dá porque é muito difícil ao fundador da empresa aceitar que está no momento de transmitir o poder ao seu descendente, para assumir a sua criação. Outro aspecto a ser entendido pelo fundador é que ele não está deixando apenas um patrimônio para seus herdeiros e sim a uma sociedade. Resumidamente, o fundador tem que aceitar toda essa situação, a qual deve ser resolvida no âmbito familiar, conversando sempre com seus herdeiros sobre tal situação (BERNHOEFT, 2011).

A comunicação exerce um papel estratégico de auxiliar na construção de melhores formas de interação social e entendimento entre os públicos (fornecedores, clientes, empregados, etc.), a partir de um ambiente saudável de trabalho. Considerando que para haver interação e entendimento é preciso que haja uma cultura organizacional que propicie isto, é necessário, portanto, que se

investigue o que poderá contribuir para um relacionamento satisfatório entre empresa e seu público interno, através de meios existentes para viabilizar essa interação.

Os papéis têm que ser distinguidos, ou seja, se a função determinada para um filho for diferente da do outro, o importante vai ser cada um fazer a sua parte, para que assim aja o equilíbrio dentro da empresa. Isso cabe ao pai, a mãe, entre outros familiares dentro da empresa também.



## 7. CONSIDERAÇÃO FINAL

Descobriu-se que as empresas familiares não estão acabando. Elas marcam presença significativa no mundo dos negócios. Muitos se surpreendem com o fato de que as empresas familiares correspondem a mais da metade dentre as maiores empresas em funcionamento, são responsáveis pela maioria dos empregos e do Produto Interno Bruto no Brasil, esses números são ainda maiores, considerando pequenas, médias e grandes empresas, que operam na maioria dos setores da economia e dominam muitas indústrias.

Constata-se basicamente a existência de dois importantes tipos de processos sendo eles “processo de sucessão familiar” e “processo de sucessão profissional”, ambos com suas vantagens e suas desvantagens.

No caso da minha família já existe uma hierarquia em nossa cidade onde existem várias lojas no mesmo ramo. No caso mercados e supermercados.

No qual já trabalhamos há pelo menos 35 anos. Com muitas mudanças evidentemente, porém, com muito crescimento e aprendizado.

Justamente por isso escolhi o tema que se trata de empresas familiares, por que primeiramente posso por tudo o que foi usado no trabalho de conclusão de curso na prática, e com isso poder melhorar ou ajudar a melhorar a cada dia mais meus conhecimentos e a desenvoltura dentro da empresa, e com isso poder ajudar a empresa a crescer também.

## 8. REFERENCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 14724: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ANTHONY, R. N. Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1972.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo:

BLB Brasil, [www.blbbrasil.com.br](http://www.blbbrasil.com.br)

GERSICK, Klein E.; LANSBERG, Ivan; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M. De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 1997.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005  
Atlas, 2001

Profissionalização e sucesso familiar, NBS, <http://www.nbs.com.br/sucessao-familiar/>

RAZA, Cláudio. Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

RICCA NETO, Domingos. Da Empresa Familiar à Empresa Profissional. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

Sucessão de empresas familiares, Une Consultorias,  
<http://www.uneconsultoria.com.br/>

Disponível em<<http://www.borobarmy.com/como-ser-um-recrutador-para-uma-agencia-de-temp.html>>Acesso em15 MAI. 2014

Disponível em<<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/107869/2/833.pdf>>Acesso em 22 MAI. 2014

Disponível em<[Disponível em<\[recrutamento-externo.htm\]\(http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/o-que-e-recrutamento-externo.htm\)>Acesso 25 MAI. 2014](http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/o-que-e-</a></p></div><div data-bbox=)

Disponível em <<http://www.sindecodf.org.br/arquivo/PCS%20-%20CREA-DF.pdf>> Acesso em 27 MAI. 2014

Disponível em <<http://contratodetrabalho.com/>> Acesso em 29 MAI. 2014

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-planejamento-de-recursos-humanos-e-o-gestor-de-pessoas/72413/>

> Acesso em 29 MAI. 2014

Disponível em <<http://rhempratica.blogspot.com.br/2009/07/objetivos-do-1.html>> Acesso em 29 mar. 2014

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-planejamento-de-recursos-humanos-e-o-gestor-de-pessoas/72413/>

> Acesso 30 MAI. 2014

Disponível

em <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20NAS%20EMPRESAS.pdf>> Acesso em 01 JUN. 2014.

Disponível em <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=tak8nxrdo](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=tak8nxrdo)> Acesso em 5 JUN. 2014.

Disponível

em <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/11073/planejamento-de-pessoal>

> Acesso 15 JUN. 2014.

Disponível em <<http://gestaodepessoas2012.blogspot.com.br/p/tipos-de-recrutamento.html>> Acesso 22 J. 2014

Disponível em <<http://gestaodepessoasufv.blogspot.com.br/2010/08/diferenca-entre-recrutamento-e-selecao.html>> Acesso em 20 abr. 2014.

Disponível em <<http://www.shldirect.com/pt/assessment-advice/selection-and-assessment-methods>> Acesso em 20 abr. 2014

Disponível

em <<http://desenvolvimentopessoaleorganizacional.blogspot.com.br/2012/05/conceito>

[-de-cargo.html](#) > Acesso em 20 abr. 2014