



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

MATHEUS ALMEIDA COELHO BARBOSA

EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS DA GESTÃO E SUCESSÃO.

**Assis/SP
2021**



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

MATHEUS ALMEIDA COELHO BARBOSA

EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS DA GESTÃO E SUCESSÃO.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando(a): Matheus Almeida Coelho Barbosa
Orientador(a): Prof. Dr. Osmar A. Machado

**Assis/SP
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA

COELHO BARBOSA, MATHEUS ALMEIDA.

Empresas familiares: Desafios da gestão e sucessão / Matheus Almeida Coelho Barbosa. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2021.

42 págs.

1. Empresas familiares. 2. Sucessão.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS DA GESTÃO E SUCESSÃO

MATHEUS ALMEIDA COELHO BARBOSA

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

Orientador: _____
Osmar Machado

Examinador: _____
Jairo Silva

Assis/SP
2021

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho em especial a minha família que sempre esteve do meu lado, com carinho e amor incondicional, nunca medindo esforços para me apoiar até aqui. Dedico também a todas as famílias que perderam seus membros pela pandemia de COVID.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por sempre me apoiarem independente da situação e que me fizeram ser quem sou.

Aos meus irmãos, pela motivação diária.

A minha namorada, por me ajudar e apoiar com o possível e impossível, suportando meu nervosismo diário e me apoiando em tudo.

Aos meus amigos da vida, pelos momentos de risadas e descontrações pelo caminho.

Ao professor Marcelo por me acompanhar no início do trabalho.

Ao professor e coordenador Osmar por aceitar me acompanhar na reta final e mais importante do trabalho.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo abordar as empresas familiares de maneira geral, suas características de gerenciamento, formas de origem, a sua importância econômica, particularidades necessárias para uma sucessão adequada, os desafios enfrentados no dia-dia deste tipo de empresa. As empresas familiares são aquelas criadas a partir de membros de uma mesma família, que buscam em seus objetivos prosperar o negócio e no futuro transmitir a gestão para seus sucessores, oriundos da sua família. É também considerada a propulsora da maioria das economias nacionais. A metodologia adotada para a realização do estudo é a revisão bibliográfica complementada por um estudo de caso em uma empresa familiar de pequeno porte do setor que atua no ramo de locação de equipamentos para usinagem e transporte de concreto. Espera-se que o estudo possa contribuir para a disseminação de conhecimentos sobre essa modalidade de empresas que tanto tem contribuído para o desenvolvimento do país.

Palavras-chave: Empresas familiares; Gestão; Sucessão.

Abstract

The actual study has the goal to approach Family companies in a general way, their manager aspects, origin, their economic's importance, the particularities for a good succession, the daily challenges. Family companies are those raised by members of the same Family, who seek to thrive the business, and in the future, pass the management of the company to another Family member. They are so considered the main burst for almost every national economic. The methodology to do this study is the literature review, followed by a case study of a small Family company who acts in equipment rental for machining and concreting. It expected that the study may help to spread knowlegd of these kind of companies that has contributed so hard to the development of the country.

Keywords: Family companies; Family; Succession.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	11
2.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	14
2.2 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES	16
2.3 VANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES	17
2.4 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES	19
3. EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS	23
3.1 ORIGEM DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	23
3.2 EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS EM DESTAQUE	24
3.3 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA....	29
4. SUCESSÃO FAMILIAR	31
4.1 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO	31
4.2 PLANO DE SUCESSÃO	33
4.3 A SUCESSÃO	35
4.4 ESCOLHA DO MOMENTO PARA A SUCESSÃO	36
5. ESTUDO DE CASO: MARCOMIX	37
5.1 FUNDAÇÃO DA EMPRESA	37
5.2 SEGUNDA GERAÇÃO	38
5.3 SUCESSÃO DA EMPRESA	38
5.4 GESTÃO DA EMPRESA	39
5.5 DESAFIOS DA EMPRESA	39
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
7. REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

O cenário empresarial brasileiro é formado em grande maioria por micro e pequenas empresas, com características dissemelhantes de formação e de gestão.

Entre as gestões, uma que deve receber atenção especial é a de empresas familiares ou de gestão de empresa familiar, pois atualmente é muito comum esse tipo de empresas no mundo dos negócios.

Os problemas associados às empresas familiares são amplamente descritos e debatidos na literatura. Entretanto, não existe um manual de melhores práticas para este segmento de empresas e os conhecimentos disseminados pela literatura específica nem sempre são postos em prática pela maioria delas. Existem algumas adversidades nesse meio, que podem impossibilitar o crescimento dessas organizações e estão geralmente relacionadas à falta de organização interna das mesmas.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo buscar entender e listar os desafios das empresas familiares no Brasil, com destaque para sua gestão e seus tipos, e os assuntos que englobam o processo sucessório, para que ocorra de maneira ideal para a empresa e para a relação familiar.

Será realizada uma revisão da literatura sobre empresas familiares no Brasil, e junto disso, realizar um estudo de caso sobre uma empresa familiar de pequeno porte, criada na cidade de Assis, com sede em Tarumã, ambas cidades localizadas no interior do Estado de São Paulo.

Espera-se que o estudo possa contribuir de maneira significativa para a realidade da empresa estudada, de forma que possibilite melhores tomadas de decisão tanto na gestão quanto no processo de sucessão ora em implantação na empresa. E, por fim, que o estudo possa contribuir para ampliar a disseminação de conhecimento sobre a realidade das empresas familiares no Brasil.

O estudo realizado está organizado em 5 capítulos, assim distribuídos:

Capítulo 1 – Trata-se desta introdução, que tem objetivo de apresentar ao leitor uma visão geral que será trabalhado ao longo do estudo.

Capítulo 2 – São apresentados os principais conceitos e definições sobre as empresas familiares assim como seus métodos de gestão aplicados.

Capítulo 3 – Neste capítulo serão apresentadas e discutidas as características das empresas familiares brasileiras, algumas renomadas, de relevância e alcance nacional que influenciam diretamente na economia do país.

Capítulo 4 – Nesta parte do estudo serão abordadas os conceitos de sucessão em empresas familiares, que são resultantes de grande parte dos problemas gerenciais destas organizações.

Capítulo 5- Este capítulo tratará de uma ampla discussão sobre as principais características e aspectos abordados nos capítulos anteriores, porém, aplicados a realidade de uma pequena empresa do ramo de locação de equipamentos, situada no interior do estado de São Paulo.

Capítulo 6. Este capítulo trata da conclusão do estudo. Espera-se que as conclusões aqui apresentadas possam contribuir para a difusão de conhecimentos sobre as empresas familiares.

2. GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A partir de diversos significados apresentados, no dicionário Michaelis (2020) temos a definição de “Gestão” como “o ato de gerir ou de administrar algo”(GESTÃO, 2020). E “Administração” como “o ato de governar, dirigir ou gerir, governo, direção, gerência” ou ainda “conjunto de princípios, práticas e técnicas utilizadas com o objetivo de coordenar e dirigir as ações de um grupo de indivíduos que se associam com o fim de conseguir resultados eficazes.” (ADMINISTRAÇÃO, 2020).

A palavra gestão, como se observa está diretamente ligada ao termo administração. Ambos fazem parte do cotidiano das pessoas. No entanto, o intercâmbio destes termos é realizado, com frequência, de maneira equivocada, e poucos são os trabalhos que abordam estes temas como um marco limítrofe. (DIAS, 2002)

A quantidade de obras publicadas com o tema vem tomando conta das capas de revistas de negócio e de diversas matérias em sites e blogs por toda a internet.

Na área de ensino, os cursos de gestão ligados também a áreas distintas como produção, sistemas, gestão ambiental e outras, ganhou destaque pelas faculdades de Administração no país. Isso fez com que o termo administrar perdesse, em certa medida, seu *status* e desse lugar a palavra gerir. Porém, quando se questionam as pessoas sobre suas diferenças, as dificuldades surgem e as delimitações para defini-la também. O que se observa é uma falta de concordância, em que um termo acaba dando espaço ao outro, fazendo com que as pessoas se apoiem nesses termos de maneira equivocada, na maioria das vezes, confundindo-os. (DIAS, 2002)

Quando o assunto tratado é empresa familiar, é possível deparar-se com diversos pensamentos para a definição do mesmo, gerando ainda uma barreira para o desenvolvimento da pesquisa, visto que se torna mais difícil comparar diferentes linhas de pensamento sobre o mesmo assunto. Ademais, sabe-se que a definição dessas empresas foi um dos tópicos mais escritos pelos autores imersos no tema, o que dificulta ainda mais o entendimento e estudo das mesmas.

A dificuldade para se obter uma definição clara e consensual sobre empresas familiares se deve pelo fato de que os negócios familiares são realidades multidimensionais por natureza, e, por esse motivo, alguns autores decidiram definir empresa familiar baseando se em múltiplo fatores (CASILLAS et. al (2007, apud LITZ, 1995).

Além disso, conforme consta no Manual do Internacional Finance Corporation (IFC) sobre Governança para Empresas Familiares:

[...] empresa familiar se refere àquelas companhias nas quais a maioria das ações com direito a voto está em mãos da família controladora, incluindo o(s) fundador(es) que tenha(m) a intenção de passar o negócio a seus descendentes. (IFC, 2007, p. 12)

Prado (2011), destaca também os conceitos mais utilizados de empresa familiar citando que:

- A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família á pelo menos duas gerações, pois a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar;
- É familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário;
- É familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família; e
- É familiar quando a propriedade e o controle acionário estão predominantemente nas mãos de uma ou mais famílias.

Neubauer e Lank (1999 *apud* CASILLAS et al.(2007)) unificaram em uma tabela (Tabela 1) diversas definições de empresa familiar segundo o entendimento de estudiosos.

TABELA 1. Definições de empresas familiares

Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. (Carsud, 1996)
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (Barry, 1999)
Empresa da qual os membros de uma ou mais famílias são proprietários e diretores. (Stern, 1996)
Empresa que será transferida para a geração seguinte da família para que a dirija e

controle (Ward, 1989)
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade (Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho administrativo. (Handler, 1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador, ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (Bork, 1996)
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (Gallo e Sveen, 1991)

Fonte: Neubauer e Lank, 1999 *apud* Casillas *et al.*(2007, p.4)

Como se observa, seguindo o pensamento dos elaboradores da tabela, Neubauer e Lank (1999) *apud* Casillas *et al.* (2007) sobre o tema, chegaram a um consenso: de que “seria mais adequado à realidade falar do nível ou do grau em que a empresa é controlada por uma família”. Isso, em tese, acabaria com a concepção bipolar entre empresa familiar – empresa não familiar e daria início a concepção contínua da empresa mais familiar – menos familiar. Adotando esta forma de pensar, passaríamos a dar mais importância para o comprometimento e para a influência de uma família dentro do ambiente organizacional. Mesmo com essa diversidade a maioria das definições giram em torno de três características, que para (Gallo, 1996) delimitam, na prática, as empresas familiares. São elas:

- A propriedade ou o controle da empresa;
- O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na empresa.

Para Alves (2020) *apud* Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002), é possível medir a influência e o poder que uma família exerce dentro da empresa, isso a partir da participação nos órgãos de governança e na diretoria. Estes conseguem fazê-la a partir de informações como a de porcentagem na qual a família detém das ações da empresa, a presença de membros da família dentro da governança, e o percentual de familiares dentro dos órgãos de gestão da empresa.

Mesmo com o passar dos anos, os autores contemporâneos ainda abordam sobre empresas familiares e suas definições da mesma forma em que a faziam em referenciais mais antigos. Para Bornhold (2005, p.34), por exemplo, uma empresa pode ser definida como familiar após checar que um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados na organização, sendo eles:

- O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares são os determinantes para a sucessão do poder;
- Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho administrativo
- As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; e
- Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/cotas acumuladas ou herdadas da empresa.

O mesmo autor ainda nos contempla com uma explicação sobre as diferenças entre uma empresa familiar no “sentido amplo” e no “sentido restrito”. Bornhold (2005) diz que as empresas no “sentido amplo” são aquelas que mesmo com a participação acionária importante da família, independente de majoritária ou minoritária, contam com os órgãos de gestão preenchidos por executivos de fora da família. Já no sentido restrito, são aquelas em que a gestão e administração da empresa está sob o domínio dos próprios membros da família ou grupo familiar.

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Mesmo que o tamanho de uma organização não esteja necessariamente atrelado a ela ser ou não familiar, a utilização massiva da mão de obra familiar na empresa é

característica de empresas de pequeno e médio porte. Na fase inicial, durante o surgimento da empresa, a participação da mão de obra familiar é um papel fundamental na consolidação da empresa e isso acaba perdendo a força na fase de crescimento e maturidade organizacional.

As empresas familiares no Brasil, e também em todo o mundo, estão em constante desafio, e isso fez com que pesquisas e projetos focassem no tema e desenvolvessem informações muito importantes para a análise do cenário e das dificuldades enfrentadas (Mendonça,2016 p.6). A Price Waterhouse Coopers Brasil (PwC) em 2016 desenvolveu uma pesquisa destacando as principais características das empresas familiares brasileiras em relação ao restante do mundo e apresenta isso na Figura 1.

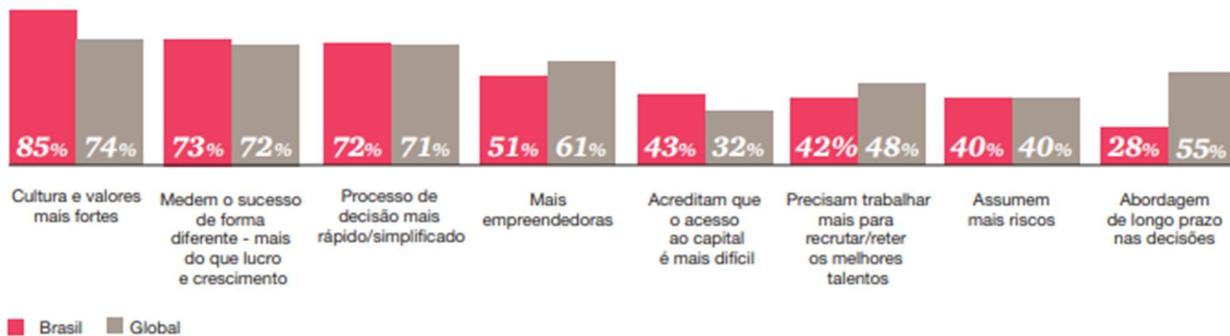


Figura 1. Características das empresas familiares no Brasil e no mundo.

Fonte: Mendonça (2016, documento on-line)

Segundo Werner, (2004) uma empresa familiar pode ser a qual a família detém, em sua maior parte, o controle acionário da mesma, influenciando seus aspectos culturais e mantendo a gestão da empresa sob seu comando. Mas também, é aquela que nasceu de um empreendedor membro da família, responsável por sua fundação e desenvolvimento, permitindo que outros familiares, em sua ausência, comandem suas ações.

Seguindo ainda no mesmo autor, Werner alerta sobre as diferenças entre uma empresa familiar e uma família empreendedora, onde a primeira é a verdadeira organização familiar, que ultrapassou o processo sucessório e passou da primeira geração, convivendo com uma pleura de herdeiros e sucessores. Já a empresa empreendedora é aquela que ainda está na primeira geração, sem nunca ter passado por um processo sucessório, e está sob domínio ainda do empreendedor que a fundou. Conclui ainda

afirmando que o simples fato de uma empresa ser composta por mais de um membro da família, não faz dela uma empresa familiar.

De acordo com Gorgati, 2000, quem acumula nas empresas familiares os encargos da administração e os que tangem à família, por ser um membro da mesma, é o proprietário. Dessa forma, ficam representados em uma mesma pessoa os conflitantes interesses da administração (agente) e da posse da empresa atrelada a gestão da família (principal). Por isso ele afirma:

Membros de uma família empresária vivem dois papéis sociais distintos – e conflitantes- quando atuam na gestão do negócio. Por um lado, são responsáveis pela família e, portanto, provedores dos recursos financeiros necessários, comportando-se como o principal, que exige retorno sobre os investimentos realizados. Por outro lado, são peças fundamentais no processo decisório empresarial e se beneficiam mais diretamente do crescimento do negócio, como o agente.(GORGATI, 2000, p.94)

É plausível concluir que as características de uma empresa familiar são diversas, como visto através dos autores destacados, entretanto todas elas giram em torno de alguns pontos principais, sendo eles: o empreendedor, que geralmente é também detentor da gestão da empresa ou então é líder do conselho administrativo, sendo responsável também pela gestão estratégica e pela tomada de decisões; as organizações que possuem participação acionária, que para serem consideradas empresas familiares, a família deve ser detentora da maioria de suas cotas de ações; e, por fim, o fato de que na grande maioria das vezes, o gestor da empresa é também o gestor da família, e por isso precisa saber lidar com os problemas para que um não atrapalhe o funcionamento do outro.

2.2 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Assim como explica John Davis, a empresa familiar segue um ciclo de vida, o que demonstra que esta não permanece homogênea, e que sofre alterações ao longo do tempo. Este ciclo, possui em teoria quatro estágios, tendo esses sido avaliados e explicitados através de experimentos analisados por especialistas e pesquisadores.

Werner, 2004, Conceitua-se o estágio 1 como o marco inicial de qualquer empresa, a fundação da mesma, sendo isto realizado pelo proprietário e detentor do capital. Dita-se pelo autor que geralmente nesse estágio os fundadores possuem entre 25-40 anos, e seus filhos, futuramente sucessores, entre 0-18 anos, assim como é demonstrado na tabela abaixo. Já no estágio 2, que é quando os sucessores começam a demonstrar mais interesse e a participar de maneira efetiva no cotidiano empresarial, os fundadores estão, na maioria das vezes, na faixa dos 40 e 50 anos, enquanto seus filhos possuem de 18 a 25 anos.

No terceiro estágio, o pai (fundador) e os filhos (sucessores), iniciam o planejamento da sucessão, fase na qual ensinamentos e testes são realizados aos filhos por meio de um trabalho em comum com o pai, para que estes futuramente estejam preparados para assumirem a sucessão.

Por fim, o estágio 4 é o que se observa, de maneira efetiva, o início do processo de sucessão, no qual, os empreendedores estão próximos dos 60 anos e seus sucessores dos 40. (WERNER, 2004 p.32)

No entanto, é necessário expor que nem todos os casos são como o modelo explicitado acima, podendo ocorrer mudanças em todas as fases, mas principalmente entre o terceiro e o quarto estágio. Isso porque segundo esse mesmo autor, em alguns casos, entre esses estágios destacados acaba ocorrendo a venda da empresa, por diversos motivos, sejam eles por falta de interesse dos sucessores, pela falência ou até mesmo por resultados desfavoráveis ou não esperados, entre outros.

2.3 VANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

No âmbito familiar, nada é simples como parece. Mesmo que mais harmonioso possível, sempre existirão contraposições, discordâncias e necessidades de adaptação na hora da tomada de decisão dos núcleos familiares. Por outro lado, não se pode esquecer a solidez que uma família desencadeia em um indivíduo. Isso também é o que ocorre quando uma empresa carrega o peso de um sobrenome, fazendo com que as vantagens e desvantagens fiquem claras (MUNDO CARREIRA, 2014).

Furlan (2011) *apud* Lansberg et al. (1996, p.11) diz que em torno de 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias e esse percentual pode crescer ainda mais para

as próximas duas gerações quando se considera algumas vantagens que elas possuem em relação ao preparo para o futuro, tais como:

- As empresas familiares se dão melhor que as outras em relação as questões de qualidade, pois atrelam a qualidade do produto e/ou serviço ao nome da família dentro do mercado; e
- As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas precisam dar obrigatoriamente informações aos acionistas, reduzindo seus custos, e muitas vezes, saindo do ramo no momento de dificuldade, as empresas familiares conseguem suportar o desaquecimento da economia e continuar sua relação entre família, empresa e mercado.

Quando uma família cujo identidade é correspondente com a da empresa e suas atividades, as vantagens são grandes e tendem somente a aumentar. Com esse panorama, os esforços serão multiplicados para levar adiante a cultura e os valores da empresa familiar. Outro ponto importante que vem da família, é a notoriedade positiva que ela possui diante da sociedade, visto que uma empresa com uma boa reputação, também será bem-vista no mundo dos negócios (MUNDO CARREIRA, 2014).

Werner, (2004) apresenta alguns fatores que podem ser levados como vantagens para uma empresa familiar, sendo alguns deles:

- Valores como harmonia, união e senso de equipe;
- Foco no negócio desde a fundação, suprindo a demanda de algum serviço ou produto;
- Processo de tomada de decisão mais acelerado, por não ser necessário consultar terceiros para tomar uma atitude tendo em vista um problema (nos períodos de crises, as empresas familiares conseguem otimizar a tomada de atitude de maneira mais rápida do que as grandes empresas);
- Trabalhadores multifuncionais;
- O empreendedor é detentor do conhecimento sobre vários aspectos da empresa, agilizando a tomada de decisões, eliminando processos burocráticos, através de atitudes informais; e
- Conhece seu produto, o seu valor no mercado e o processo para a fabricação.

Werner (2004), ainda, aborda que as empresas familiares que possuem um trabalho planejado sobre estratégias para sucessão, possuem grande vantagem e são chamadas de empresas familiares “profissionais”, já que valorizam o processo gerencial.

2.4 DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Quando se trata de empresas familiares, suas particularidades tornam-se um grande problema para se definir conceitualmente suas características. Abordando sobre as desvantagens dentro de uma organização familiar, se abre um leque gigante, porém precisamos tratar sobre as principais dificuldades enfrentadas por elas.

Silva, (2019) aborda alguns aspectos que interferem nos resultados esperados pela empresa e, por isso, os gestores precisam ter consciência da sua existência e de seus impactos organizacionais, são eles: o conflito de interesses entre a família e a empresa, o uso indevido de recursos empresariais por familiares, a falta de planejamento e controle, uso de critérios como a familiaridade para a contratação, e outros.

Isso ocorre devido a uma característica que desencadeia muitos outros fatores na organização, que é a influência familiar nos processos decisórios. Para que consigam superar esses desafios, a profissionalização é uma alternativa muito bem vinda, pois com ela a empresa terá mudanças culturais, econômicas e adotará políticas organizacionais.

As organizações têm como pilar principal as pessoas que nela exercem alguma função e possuem objetivos particulares, os quais, muitas vezes, se divergem dos objetivos e interesses traçados pela empresa. Além disso, nas empresas familiares, a visão de “dono do negócio” está atrelada ao fato de que os membros da família focam nos seus interesses pessoais para elaborar a tomada de decisões, o que, muitas das vezes, faz com que o interesse organizacional seja deixado de lado para que os interesses pessoais sejam atendidos, resultando assim, em um conflito de ideias.

Dessa forma, entende-se a necessidade de cautela ao gerir e delimitar os interesses empresariais. Isso devido ao fato de que inevitavelmente ocorre o envolvimento familiar através da vivência constante e exposição exacerbada de sentimentos, o que conseqüentemente afeta as decisões e o futuro da empresa por não haver uma separação, muitas vezes, do ambiente familiar e laboral pelos membros. Assim, percebe-se que deve ser seguida com rigor uma gestão firme e focada nos interesses

empresariais, mesmo que esses contrariem os familiares. Para que a equipe esteja norteada e siga buscando o crescimento da empresa, a partir dos objetivos previamente delimitados pelo gestor.

Werner, (2004) aborda as desvantagens e os pontos negativos que são mais comuns nas empresas familiares e afirma que muitas dessas dificuldades enfrentadas estão atreladas a problemas no processo sucessório e na transferência do patrimônio para a futura geração. Alguns desses pontos serão abordados a seguir:

- **Gestão centralizada:** A gestão centralizada por parte do empreendedor muitas vezes é maléfica para a empresa pois faz com que os colaboradores deixem de aprender a tomar decisões e passem a confiar apenas no empreendedor, sem compartilhar responsabilidades. A natureza centralizadora dos empreendedores é a grande responsável pelas dificuldades pertinentes à transição. Essa não é uma característica hereditária, então cabe ao sucessor do negócio desenvolver mecanismos de gestão que integram a força positiva de um capitão, com a coragem de administrar de forma participativa. Segue a seguir um modelo de organograma de uma instituição com sua gestão centralizada.



Figura 1 – Organograma Vertical.

Fonte: DAEXE,2019

- **Estruturas difusas e limites subjetivos de autoridade:** Em razão do alto grau de conhecimento de todos os envolvidos, a estrutura da empresa familiar tende a ser

difusa e exprimir muito mais as relações interpessoais entre os detentores do poder e do capital do que as funções e cargos propriamente ditos. A estrutura organizacional difusa talvez seja o ponto negativo crucial de uma empresa familiar. Nesse caso, não se pode saber quem responde pelo quê. Outro fator bem característico de uma empresa familiar é o limite de autoridade.

Em um sistema empresarial hierárquico convencional, por exemplo, as alçadas estão claramente definidas: gerentes de nível A, nível B e nível C, todos com aval para conceder crédito ou aprovar despesas até determinado limite. Já na empresa familiar, os limites são muito subjetivos. É comum haver dois gerentes de vendas com alçadas diferentes. O patrão confia mais em um que no outro e se sente mais confortável em conceder autonomia ao primeiro, por exemplo. Mas decisões subjetivas como essa podem gerar uma série de problemas, inclusive de motivação para os funcionários.

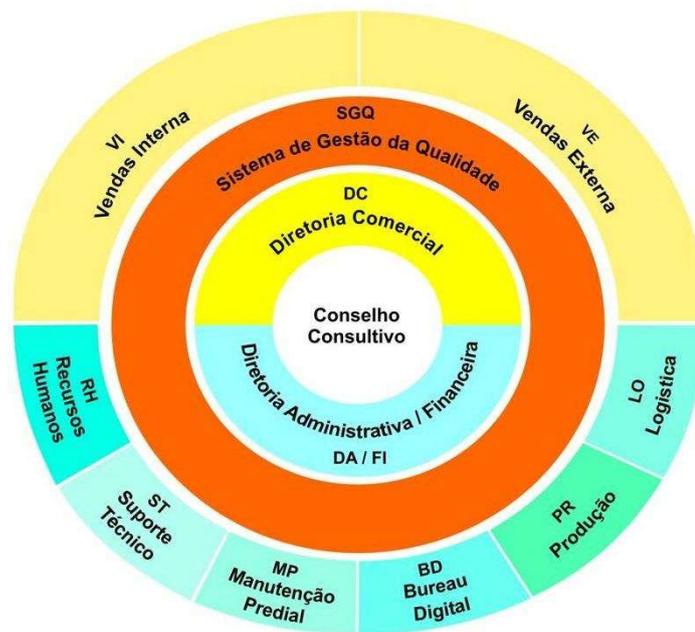


Figura 2 - Organograma Radial

Fonte: NIBO, 2014.

- Excesso de informalidade: Se, anteriormente, a informalidade foi considerada algo extremamente positivo quanto ao processo decisório, observa-se que essa mesma informalidade, se excessiva, pode levar à ausência de planejamento formal. A

empresa familiar tende a confiar no profundo sentimento coletivo de visão e missão. Assim, considera o planejamento formal um processo desnecessário, uma vez que ele está claro para o empreendedor. Tudo poderia até correr bem se, em algum momento, uma transição não fosse necessária.

Mundo Carreira (2014), aborda alguns pontos delicados que precisam ser observados para que não se torne desvantagens dentro das organizações empresariais. É muito importante que as necessidades empresariais e familiares estejam sempre separadas, principalmente os conflitos nos ambientes, pois isso pode gerar um desequilíbrio emocional tanto na empresa, quanto na família com consequências desagradáveis.

Ainda de acordo com Mundo Carreira (2014), o modelo de gestão pode significar uma grande desvantagem dentro da empresa familiar já que, com isso, pode resultar em uma má disciplina com os lucros resultantes do exercício. O resultado de tal gestão, significaria manter a organização estagnada, sem ambição e interesse em inovar.

3. EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Quando damos início aos estudos sobre história do Brasil, logo de cara recebemos a informação de que o nosso país foi colonizado pelos portugueses, e assim sendo, eles foram responsáveis por transmitir inúmeras características que permanecem em nossa cultura até os dias atuais. Quando Portugal passava por sua formação como colônia, a regra praticada era a hereditariedade, na qual os reis elegiam seus sucessores, os quais geralmente eram seus filhos primogênitos. Dessa forma, passavam a coroa a eles, e nos casos em que o rei não possuía herdeiros aptos, o contemplado seria seu irmão ou outro parente próximo.

3.1 ORIGEM DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

As empresas familiares no Brasil tiveram início logo após a colonização dos portugueses em nossas terras em meados do século XVI, quando para facilitar o desenvolvimento da colônia foram divididas as porções de terras em capitânicas hereditárias entre os chamados capitães donatários, pessoas escolhidas pela Coroa portuguesa que possuíam alguma relação com a nobreza. Depreende-se então que Portugal procurava com essa iniciativa transmitir a responsabilidade de desenvolvimento das porções de terras para os donatários, no entanto sem perder a propriedade delas, já que os transmitiam apenas o poder administrativo e jurídico (Oliveira, 1999).

Oliveira (2010, p.7) destacou dessa mesma forma a origem das empresas familiares no Brasil, ressaltando ainda que o interesse em desenvolver as capitânicas hereditárias serviu como incentivo para que os donatários e seus herdeiros elaborassem também outros empreendimentos necessários como, por exemplo, a construção de estradas, centros de distribuição entre outros. Além disso, diz ainda que os movimentos migratórios de italianos, japoneses e alemães em busca de melhores condições, foram essenciais para o surgimento de empresas familiares em nosso território. Outrossim, é possível destacar também que os engenhos de açúcar surgidos no século XV, que contavam com o trabalho escravo para desenvolver a monocultura da cana-de-açúcar no período colonial

também poderiam ser considerados “empresas” familiares. Isso porque estes sistemas eram controlados por um senhor de engenho, o qual era o proprietário das terras, dos equipamentos e até dos homens que trabalhavam em sua propriedade, e que após certo tempo transferia seus encargos para seus filhos ou parentes próximos. Até meados de 1950, as empresas familiares eram praticamente dominantes em todos os setores da economia no país, desde o setor primário na agricultura e pecuária, até o setor secundário e terciário com indústrias, comércios e financeiro. No entanto, foi na década de 50 que o país realmente iniciou seu projeto de modernização e desenvolvimento, cujo foi responsável pela chegada de empresas multinacionais e estatais, as quais partilharam o mercado que anteriormente era quase composto somente por empresas familiares. O patrimonialismo e o patronato político são características presentes nas empresas familiares brasileiras que, por um vasto período, marcaram a essência da empresa familiar no Brasil. Porém, foi se percebendo que isso não era vantajoso para as empresas, fazendo assim com que essas se transformassem e buscassem a competência como forma de sobreviverem no mercado competitivo.

Formou-se, assim, um novo cenário, no qual as relações familiares tornaram-se mais equilibradas, reduzindo, dessa forma, os riscos de que as forças inconscientes, que movem as pessoas no âmbito privado, penetrem na esfera da empresa.

Entende-se, então, que dado o início da década de 90, o neoliberalismo e a globalização influenciaram e impulsionaram estas mudanças, o que alterou bruscamente esse quadro de patrimonialismo e patronato político exercido pelo governo. Sem tempo hábil para essa transformação, as empresas familiares precisaram ser eficientes para que sobrevivessem no mercado de competição terrível. Os resultados dessa falta de preparo para a transição foram horríveis e resultaram em setores inteiros que eram dominados pelas empresas familiares brasileiras serem tomados, assumidos e controlados pelas empresas multinacionais (Gonçalves, 2000 p.12).

3.2 EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS EM DESTAQUE

Na atualidade existem grandes organizações de origem familiar e com abrangência nacional e até mesmo internacional, que superaram as adversidades comumente

identificadas neste tipo de organização , cresceram e se tornaram ícones em suas áreas de atuação. Na próxima seção serão apresentados alguns cases de sucessos de empresas familiares no Brasil.

As informações referentes as empresas abordadas a seguir foram extraídas de reportagem publicada por Lurdete Ertel (2018), na revista Forbes.

3.2.1 MAGALU

Conforme apresenta a pesquisa da Revista Forbes de 2018, a terceira maior varejista de eletrônicos e móveis do Brasil surgiu em 1957 na cidade de Franca, quando o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato compraram uma pequena loja de presentes denominada “A Cristaleira”. Loja da qual, posteriormente, mudou seu nome para Magazine Luiza após o resultado de um concurso cultural promovido por uma rádio local.

As décadas seguintes foram marcadas por uma expansão dessa loja nas cidades do interior de São Paulo, como Barretos e Igarapava, além da instalação de mais lojas na própria cidade de Franca. Nesse período, alguns familiares começaram a participar também do negócio, fazendo com que eles tivessem dinheiro suficiente em caixa para todo o crescimento que a loja vinha conquistando.

Já em 1974, inauguraram a primeira grande loja de departamentos da marca, que continha mais de 5000 m², e quando tinha completado 20 anos de vida, já contava com 30 unidades funcionando.

Após 6 anos, em 1981, o Magazine Luiza foi uma das primeiras redes de vendas a implementar um sistema de computação em suas unidades. Além disso, esse processo culminou na criação do primeiro centro de distribuição totalmente automatizado em 1986, em Ribeirão Preto, e marcou também a expansão da marca para outro estado, com a inauguração de lojas em Minas Gerais.

Ao fim da década de 90, em 1998, a loja entrou para lista das melhores empresas para se trabalhar. E, em 2003 alcançou o primeiro lugar da lista. Esta é uma pesquisa criada pela Revista Exame em parceria com o Instituto Great Place to Work, os quais usam como seu método de avaliação a opinião dos funcionários das próprias empresas.

Entre Frederico Trajano, membro da terceira geração da família, assumir a presidência da rede em 2016, e sua mãe Luiza Helena Trajano repassar o cargo, a empresa teve por seis anos um CEO profissional que a comandava. No entanto, quando Frederico a assumiu a empresa esta passava por momentos não tão bons, os quais o varejo brasileiro sofria bastante, e as ações da empresa na bolsa sofreram grande impacto junto disso, tendo seus papéis negociados a 1 real na época. Porém, com Frederico no comando, a empresa empreendeu uma revolução digital e virou case de sucesso no setor de e-commerce. A partir disso, atualmente cerca de 30% das vendas da empresa são oriundas de cliques na internet. E, assim, os números e ações da empresa deram uma guinada, tendo seus papéis uma alta de 3800% até seu preço recorde.

3.2.2 MRV

Com seu valor aproximando-se dos 7 (sete) bilhões de reais, a MRV dobrou seu valor de mercado em relação a 2015. Isso significa que o mundo dos negócios aprovou o processo de sucessão, onde o fundador, sócio e até então presidente da empresa Rubens Menin Teixeira de Souza, 61 anos, decidiu passar o cargo da maior construtora residencial do Brasil e da América Latina para seu filho Rafael Menin, 37 anos, e seu sobrinho Eduardo Fischer, 43 anos. Os dois hoje ocupam as posições de co-CEOs, sendo responsáveis por duas regiões diferentes. A filha de Rubens, Maria Fernanda, 39 anos, é diretora jurídica da empresa, enquanto seu terceiro filho, João Vitor Menin, 34 anos, comanda o Banco Inter, também do grupo herdado pelos filhos.

Rafael Menin é formado em engenharia e trabalha na empresa desde os 18 anos, onde ocupou diversos cargos até chegar ao de CEO atualmente. O mesmo afirma que trilhou um caminho convencional até chegar ao cargo em que ocupa, sem ter tido privilégios por ser filho do dono. Maria Fernanda iniciou seus trabalhos na empresa com 19 anos e frisa que o DNA da empresa é a meritocracia e que todos que ocupam cargos hoje, estão lá por dedicação.

Ambos os filhos são muito gratos pelos ensinamentos adquiridos através do pai e afirmam que a maioria dos valores e características da empresa foram transmitidos com a convivência diária, em almoços e conversas sobre a empresa.

Com a segunda geração na gestão do grupo, foram implantadas algumas modernizações principalmente em tecnologias, e uma meta foi traçada pelos sucessores, o projeto MRV

60 mil. Nele, a empresa pretende lançar, construir e vender 60 mil novas unidades por ano. Só em 2017, a MRV cresceu 23% suas vendas líquidas e 41,10% seus lançamentos.

A MRV teve sua fundação no ano de 1979 por Rubens Menin, e hoje 41 anos depois é considerada a maior construtora de moradias do Brasil. A empresa conta com mais de 30 mil colaboradores e já realizou obras em 160 cidades diferentes, em 23 estados brasileiros. O faturamento do ano de 2019 da empresa foi mais de 6 bilhões de reais e seu lucro líquido girou na casa dos 690 milhões de reais, fazendo com que a margem no exercício fosse de aproximadamente 16,70%. A sede da empresa está localizada na capital mineira, Belo Horizonte.

3.2.3 GRUPO SEB

A maior rede de colégios privados do Brasil foi fundada em 1963 em Ribeirão Preto, no estado de São Paulo por Chaim Zaher, que após chegar ao país vindo de Beirute teve de trabalhar vendendo doces nas ruas, limpando orelhões e sendo porteiro de escola antes de conseguir finalmente fundar sua rede. Sua filha, Thamila Zaher, desde os 7 anos já desempenhava funções na companhia do pai, assinava cheques da loja de uniformes, participava de reuniões, e ajudava com o que estava ao seu alcance, o que certamente a proporcionou muitos ensinamentos para, posteriormente, ser a diretora-executiva da empresa. Ela enfrentou diversos desafios e passou por inúmeras posições na rede antes de conquistar o atual cargo, trabalhou na área administrativa enquanto ainda cursava duas faculdades, e foi diretora de escola.

Além disso, em 2014 eles buscaram ampliar ainda mais seus leques, e assim assumiram cadeiras no conselho de administração da segunda maior rede de ensino superior do país, a Estácio. No entanto, logo em 2016, quando se finalizou um acordo de fusão da empresa com o grupo Kroton, decidiram deixar seus cargos na rede e focar na educação fundamental.

Ademais, em 2017, Thamila focou em seu projeto de abrir uma inovadora escola bilíngue denominada Concept, que já possui unidades em Salvador (BA), Ribeirão Preto (SP) e em São Paulo (SP).

Um dos principais pontos dos quais os levaram a conquistar tudo que possuem atualmente, segundo Thamila, foram os valores perpassados através de seu pai, que fez

com que três de suas quatro filhas seguissem seu caminho de uma forma natural, porém com muita responsabilidade e preparação.

A riqueza de valores da empresa foi reafirmada nos anos de 2020 e 2021, quando devido ao movimento de crise gerado pela pandemia da covid-19 disponibilizaram um de seus alojamentos à disposição para profissionais de saúde e passaram a oferecer gratuitamente cursos de extensão aos pais dos alunos da sede, cestas básicas e álcool gel.

O sucesso da rede é comprovado a cada dia mais, sendo uma das maiores empresas familiares em destaque no Brasil. Atualmente contam com mais de seis mil colaboradores, atuam em mais de 20 países através de uma rede de escolas bilíngues, possuem mais de 1000 polos de EAD, gerenciam escolas como Concept e Pueri Domus, empresas de soluções educacionais, e contam com uma receita de aproximadamente 800 milhões de reais por ano.

Thamila, a diretora-executiva que constitui a segunda geração da família empreendedora Zaher, continua não medindo esforços para o crescimento da empresa, e promete que o legado será perpetuado, sem perder o histórico as raízes e os valores impostos.

3.2.4 VULCABRAS AZALEIA

Pedro Bartelle atual presidente da companhia Vulcabras Azaleia começou sua vida no meio dos negócios logo cedo, com 19 anos empreendeu e abriu sua primeira loja, um outlet de produtos esportivos. Antes disso, ele também era responsável por administrar e gerenciar sua carreira automobilística, já que foi piloto dos 14 aos 21 anos de idade, onde alcançou muitos prêmios e vitórias. Pedro afirma que a carreira de piloto foi muito importante para sua formação, visto que desde cedo lidou com patrocínios, metas, resultados e a trabalhar sob pressão.

O ingresso de Pedro na empresa foi no ano de 1997, e passou por várias áreas dentro da organização pois de acordo com o pai, só assim entenderia todas as etapas, desde a indústria até a comercialização. Antes de ser CEO, comandou por quatro anos as operações na argentina, onde morou e abriu uma filial da marca. Lá também foi diretor de marketing, antes de assumir a presidência em 2015.

Até Pedro Bartelle assumir o comando da empresa, a presidência do grupo estava nas mãos de uma pessoa que não era da família. Ele afirma que sua ascensão ao cargo de CEO foi de maneira natural, visto que se dedicou ao máximo para adquirir conhecimento sobre o grupo, até chegar o momento de reestruturação da empresa que durou de 2012 até a metade de 2015, onde Pedro foi identificado como capacitado e preparado para assumir a direção da companhia Vulcabras Azaleia.

O momento marcante de mudanças no negócio foi quando Pedro decidiu que a ênfase da empresa seria na gestão de marcas, utilizando a indústria como um diferencial competitivo, abandonando o velho pensamento de indústria, onde fabricavam e destinavam ao mercado a produção. Ele afirma que, graças a inteligência de mercado, hoje podem produzir de acordo com a demanda necessária, já que a indústria é no Brasil e podem trabalhar com prazos curtos. Isso é um atrativo para os lojistas, visto que podem comprar somente o que tem saída, gerando giro de capital e sem liquidações de mercadorias.

As medidas surtiram efeito de maneira rápida e após a modernização, em 2016 a empresa voltou a ter lucros, mesmo diante de uma recessão econômica. Em 2017 os resultados operacionais foram ainda melhores e chegaram à liderança do seu setor comercial. O lucro líquido em 2017 chegou em 143,5 milhões de reais, aproximadamente 549% maior que no ano de 2016.

Pedro Bartelle afirma que todas essas mudanças só foram possibilitadas graças aos ensinamentos adquiridos com o pai. “Os valores impressos por ele á companhia por tantos anos foram fundamentais para podermos, hoje, viver este novo momento, e nos guiam para um futuro otimista. Sinto-me privilegiado por estar à frente deste negócio que sempre teve tanta dedicação de nossa família” conclui Pedro Bartelle, CEO da Vulcabras Azaleia para reportagem à Forbes, em 2018.

3.3 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA

As empresas familiares estão presentes na grande maioria dos países do mundo, e sua importância econômica para a geração de renda e emprego é indiscutível. No Brasil, isso não é diferente, já que sua economia se baseia em grandes grupos de propriedade

familiar, sendo elas responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social, gerando 60% da oferta de empregos e 48% da produção nacional. (Ricca, 2014)

Macedo (2002) apresenta que as empresas familiares brasileiras correspondem a 99% das empresas não estatais do país. São as responsáveis pela possibilidade de geração de empregos e uma maior absorção da mão de obra, sustentando a economia e mantendo o aquecimento do mercado, mas também as que mais sofrem as consequências da globalização.

Oliveira (1999) destaca que 4/5 das empresas privadas brasileiras são familiares, são responsáveis também por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando considerado o total das empresas privadas no Brasil.

Guerra (2005) se baseando em dados do BNDES, afirma que as empresas familiares no Brasil representam no PIB 12% no setor de agronegócios, 34% no setor industrial e 54% no setor de serviços. Conforme a pesquisa, 95% das empresas não estatais são familiares e a maioria delas na segunda geração de dirigentes.

Em suma, depreende-se através do que foi analisado, que devido ao significativo desenvolvimento das empresas familiares no Brasil através de diversas mudanças realizadas, é possível perceber como estas são extremamente fundamentais para a história e economia do país. Conforme Paulo Skaf, presidente da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) afirma,

A história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares. Esta saga é particularmente significativa na indústria, cujo desenvolvimento partiu do talento, expertise e determinação de numerosos empreendedores. Grandes indústrias nacionais nasceram no âmbito de famílias, transformando-se em empresas de padrão mundial.(CARDELINO, *apud* SKAF 2005)

Como se pode observar neste capítulo, a gestão de empresas familiares é uma tarefa que requer conhecimento e entendimento a fim de evitar que a evolução destas empresas seja estagnada por falta de compreensão do modelo de gestão específico desta forma de organização.

Contudo, uma vez superado os problemas evidenciados na gestão, ainda é preciso planejar o processo sucessório, que será apresentado no próximo capítulo.

4. SUCESSÃO FAMILIAR

Quando mencionamos as empresas familiares, a principal grande dificuldade que elas enfrentam está no processo sucessório. É um processo complexo que necessita de um planejamento bem elaborado desde o início da empresa, montado pelo seu fundador para que não se tenha dificuldades na hora de passar o bastão ao seu sucessor, preparando o antecipadamente.

A sucessão é um dos, se não o maior dos desafios enfrentados por uma empresa familiar, visto que com o decorrer das gerações é preciso admitir membros da família que estejam interessados em prosseguir com o negócio. Geralmente, consideram a terceira geração a mais problemática do ciclo, isso porque após a fundação da empresa e sua liderança por descendentes diretos dos fundadores, torna-se necessário o engajamento de membros da família para manter a estabilidade financeira e os valores impostos na empresa.

Por já estarem imersos em uma realidade confortável proporcionado pelos pais devido ao trabalho na empresa, algumas vezes, a terceira geração decide não seguir os negócios da família. Esse é um ponto tão marcante que, hoje, no Brasil, existem diversas empresas de consultoria que visam encontrar e preparar jovens para que estes se interessem por e estejam prontos para o processo de sucessão. (MUNDO CARREIRA, 2014).

4.1 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

As particularidades de cada grupo familiar e empresarial devem ser prioridade na hora de planejar um processo sucessório. É importante a participação de todos os membros, do fundador até quem irá o suceder para que o processo tenha segmento. Precisa existir um ambiente bem harmonioso, para que os conflitos existentes e os que possam existir durante o processo sejam debatidos (FERRARI, 2014).

De acordo com o mesmo, as relações, os laços, as emoções, o patrimônio e o poder são itens que tornam o assunto do planejamento sucessório difícil e trabalhoso de se abordar. É evidente a importância da sucessão dentro da empresa com o objetivo de aperfeiçoar a

passagem do bastão, adotando uma política adequada para a realidade da organização (FERRARI, 2014).

No cotidiano das empresas, a tendência é que exista diversos desentendimentos causados por conflitos de ideias, seja entre sócios ou entre funcionários. Nas empresas familiares isso ocorre ainda mais naturalmente, visto que ocorre a união de interesses familiares e empresariais, causando ainda mais complexidade.

O planejamento sucessório nas empresas familiares tem o objetivo de fornecer a direção a ser seguida, e está diretamente ligado ao sucesso na transferência de funções, buscando interagir o sucessor e o ambiente interno da organização (OLIVEIRA, 1999).

O planejamento sucessório se inicia com a criação de documentos que organizam a transferência da propriedade da empresa para o seu sucessor, da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo.

Planejar objetivamente o processo é algo que requer do proprietário uma consciência que sua hora de deixar a empresa chegará. A resistência para que isso aconteça é inevitável, pois o empreendedor tem o sentimento de que ao sair da empresa, isso irá gerar perda de valor e princípios da organização. Quando feito de maneira objetiva, o plano de sucessão deve capitalizar os principais pontos fortes do novo gestor, ao invés de criar expectativas mirabolantes que dificilmente irá alcançar.

Para que ocorra de maneira objetiva, o gestor deve formular os objetivos, estabelecer prioridades e linhas de ações para alcançar as metas traçadas, seguindo um cronograma.

Para Oliveira (1999), o processo de sucessão possui cinco fases:

1ª Fase: Identificar os resultados a serem alcançados;

2ª Fase: Identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa;

3ª Fase: Discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase;

4ª Fase: A escolha do sucessor e;

5ª Fase: Implementação do sucessor na empresa e avaliação dos resultados.

Oliveira (1999, p. 48) comenta também a respeito: "O planejamento representa importante ferramenta administrativa para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar".

Ele ressalta ainda, que:

Pode-se afirmar que, nas empresas familiares, a função planejamento possui elevada importância em comparação às outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos - o lado negativo dos conflitos - são normalmente, maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada.(OLIVEIRA, 1999, P.48)

4.2 PLANO DE SUCESSÃO

O plano de sucessão e suas consequências para a empresa é o primeiro passo para a sobrevivência da organização na geração seguinte. Dentro de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, um plano de sucessão bem elaborado é um grande diferencial que a empresa pode ter sobre seus concorrentes. Durante esse processo o gestor percebe que quanto antes iniciar o plano de sucessão, maior será a chance de sucesso e menor será o custo para a implantação do mesmo. (Leone, 1992)

Oliveira (2010), apud Bork (1997) aponta seis passos com requisitos básicos que precisam ser cumpridos para que haja um bom planejamento de sucessão.

Os passos abordados são:

- Passo 1. todos os membros da família, inclusive o fundador da empresa, se comprometem a trabalhar no planejamento da sucessão. Isso significa compreender os recursos de tempo e financeiro necessário para que isso aconteça. Os envolvidos precisam ser pacientes e estarem dispostos a sacrificar os interesses pessoais em benefício da empresa
- Passo 2: Deixar de lado qualquer atitude de competição entre os familiares, e estimular maneiras para que todos trabalhem juntos
- Passo 3: Durante a elaboração do plano de sucessão, declarar a sua missão e o seu plano estratégico. Com isso, a organização irá manter a diligência com eficiência e eficácia.
- Passo 4: com o propósito de fortalecer as habilidades necessárias para o sucesso quando tomarem posse da empresa, pode se criar um plano de desenvolvimento pessoal.

- Passo 5: Criação de um fórum com o intuito de discutir políticas, assuntos da empresa e familiar para que haja a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa.
- Passo 6: Definir estruturas legais e financeiras para executar o plano de sucessão. O plano da empresa e o da sucessão devem ser desenvolvidos simultaneamente para que se adaptem.

Fockink (1998, p.64) cita que uma sucessão bem conduzida rejuvenesce e prolonga a vida biológica e psicológica, com significativo ganho na sua qualidade.

É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, segundo Oliveira, 2010 apud. DUPAS *et al.* (2003, p. 71-72), seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo "[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar".

Petry (2009) *apud* Floriani e Rodrigues (2000) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de "ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação", destacando:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.(PETRY, 2009,p. 9 *apud* Floriani e Rodrigues, 2000, p. 307)

A sucessão, realmente, não deve ser um acontecimento repentino, um evento, pois necessita do planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranquila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir. Entre esses fatores, o modelo de gestão utilizado. É por esse motivo que é importante verificar e estudar como as organizações são gerenciadas tendo em vista seu pressuposto básico: a continuidade.

Com isso, percebe-se que há vários aspectos importantes no processo de sucessão familiar, que quando bem trabalhados em conjunto, possibilitam as partes maior responsabilidade e comprometimento com a continuidade do negócio.

4.3 A SUCESSÃO

A sucessão familiar consiste na transferência de controle e propriedade do gestor da empresa para outro líder da mesma família, no decorrer das gerações (OLIVEIRA, 2010 apud HEINRICHS, 1976). Esse processo de sucessão possui algumas vantagens e desvantagens a serem observadas (OLIVEIRA, 1999).

Dentre as vantagens, estão: a) continuidade de um familiar no comando da empresa (contudo, o herdeiro deve ser competente – se não existir alguém realmente competente para o cargo, deve-se buscar alternativas); b) agilidade na tomada de decisões e flexibilidade para implementar mudanças, facilitando o trabalho de profissionais criativos e ambiciosos; c) presença de uma pessoa com interesse na otimização dos resultados da empresa (se o herdeiro tiver interesse, além de alavancar os resultados da empresa, pode tornar-se um executivo de alto nível); d) possibilidade de o herdeiro passar por um extenso e intenso treinamento, desde a sua juventude, aprendendo uma filosofia específica de administração (esse treinamento pode acontecer até mesmo em outras empresas nas quais o herdeiro atue como um simples empregado e passe por diferentes situações); e) conhecimento profundo sobre o sucessor, que não necessariamente será o filho do fundador (pode ser sobrinho, neto ou outro parente); g) possibilidade de remuneração por resultados, com base na participação dos lucros da empresa; h) possibilidade de controlar o executivo sucessor no início do processo, mesmo que esse controle se perca com o tempo; i) facilidade de trabalhar com espírito de família, motivando o sucessor a atuar para alcançar o sucesso.(OLIVEIRA, 1999, p. 25)

A empresa familiar tem um problema que é ser muito vulnerável a mudanças de gerações, visto que não existe nenhuma garantia em que o herdeiro conseguirá manter os padrões de qualidade do seu antecessor. O estilo de liderança adotado pelo homem no comando pode nos dizer muito do que se esperar na passagem de geração e será a chave para a definição para o futuro sucessor.

A vontade de entregar ao herdeiro o resultado de uma vida dedicada aos negócios pode e, geralmente consegue adicionar subjetividade aos parâmetros de decisão, aumentando a complexidade do processo. Como abordado por Cohn (1991):

Passar a tocha pode ser um ato verdadeiro de autocompreensão e autorrealização. À medida que o empresário passa de herói a um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria. Uma transferência empresarial não precisa equivaler a perda de valor na família e na comunidade.(COHN, 1991, p.6)

O autor acima apresenta a dificuldade vivida por um chefe de família que decidiu virar empreendedor e se tornou um herói para os membros dela. A hora de passar o bastão chega, porém o medo de ser esquecido e perder o seu reconhecimento também. Um processo de sucessão bem planejado e um sucessor preparado para assumir o comando da empresa podem anestesiar esses sentimentos de quem está sendo sucedido.

4.3.1. Escolha do Momento para a Sucessão

Segunda Casillas et al. (2007), o momento da sucessão é o mais turbulento para a organização familiar, pois é quando a propriedade e autoridade estão divididas entre sucessor, e sucedido. Contrariando o pensamento de muitas pessoas, a sucessão se inicia ainda na infância do possível sucessor, pois é nessa fase em que o pai e líder da empresa começa a ensinar os valores necessários para ser um bom gestor e assumir o comando frente a empresa familiar.

Seguindo ainda Casillas et al. (2007), não podemos definir um momento ideal para que haja a transição de poder dentro da organização familiar, pois cada uma tem suas particularidades e enfrentam problemas únicos. Porém existem alguns pontos que devem estar alinhados para que a sucessão seja bem-sucedida. Preferencialmente, o sucessor deve ter concluído o processo de preparação com êxito, satisfazendo, o até então gestor da organização, e também é importante que a empresa esteja com condições internas e externas perante o mercado em um momento favorável para a mudança.

5. ESTUDO DE CASO: EMPRESA MARCOMIX

5.1 FUNDAÇÃO DA EMPRESA

A Marcomix é uma empresa familiar, fundada em 2014, domiciliada na cidade de Tarumã e que atua no segmento de locação de equipamentos para a usinagem e transporte de concreto.

A empresa foi criada por Marco Antônio Barbosa, em 2014, quando ainda trabalhava em uma empresa no ramo elétrico e transmissor de energia. Durante sua jornada, percebeu a demanda pelo serviço no transporte de funcionários até os pontos de trabalho no campo e decidiu investir e adquirir caminhões para locar para as empresas responsáveis e transportar os colaboradores até o local de trabalho.

Após perceber a dificuldade enfrentada para encontrar vendedoras de concreto aptas para atender a necessidade do mesmo no campo, observou uma nova brecha no mercado e inovou mais uma vez com a aquisição de maquinários para a locação responsáveis por usinar e transportar o concreto até a base das torres, atendendo seus clientes com excelência.

No início, a empresa era gerenciada por Marco Antônio (a distância), enquanto a parte administrativa ficava por conta de sua esposa. Em 2016 com o decorrer do tempo, a demanda pelo serviço foi aumentando foi necessário aumentar a frota de veículos para que alcançar outros clientes.

Atualmente a empresa conta com uma frota de 17 caminhões especializados em transportar concreto e 2 centrais de usinagem de concreto. A Marcomix é reconhecida nacionalmente pelo seu trabalho realizado com qualidade e pontualidade. Ela é responsável por atender a demanda de diversas empresas de transmissão e construção de linhas de transmissão de energia, construção de barragens e túneis pelo Brasil.

5.2 SEGUNDA GERAÇÃO

O processo de sucessão na empresa teve início com a entrada de Matheus Almeida, segundo filho na ordem de sucessão. Matheus é estudante de Administração e assumiu a parte administrativa e colaborativa da empresa, visto que seu pai, o fundador da empresa, trabalhava em outra atividade e não conseguia se dedicar totalmente para o gerenciamento da Marcomix.

Hoje, o fundador atua em outra empresa como diretor de projetos. Por isso delegou à Matheus a gestão da empresa. Porém ainda desenvolve atividades como elaboração de contratos e emissão de faturas. Além disso, conta também com a participação de sua esposa que realiza algumas atividades administrativas. A empresa possui apenas um funcionário que é encarregado pela manutenção. Os motoristas que operam os caminhões da Marcomix são indicados para contratação pela empresa locadora dos equipamentos.

De acordo com os parâmetros estabelecidos pelo Manual de Governança de Empresas Familiares da IFC (2008), a Marcomix se encaixa nas qualidades e, ou, pontos fortes citados pela autora, no quesito em que a segunda geração da empresa será dirigida por um membro da família.

5.3 SUCESSÃO DA EMPRESA

Atualmente é possível perceber um momento de transição dentro da organização, tal fato é abordado por Oliveira (1999), quando nos diz que antes do sucessor assumir o comando total da empresa, ele deve trabalhar em conjunto com quem será sucedido, para que assim consiga adquirir melhor conhecimento e experiência da essência empresarial.

5.4 GESTÃO DA EMPRESA

Outro fator considerado um ponto forte por Werner (2004), é a agilidade nos processos e na tomada de decisões por parte da gerência de uma organização familiar. Nos períodos de crise, por exemplo, o fato de não precisar consultar terceiros para uma tomada de decisão, acelera mudanças cordiais para sair do momento de dificuldade. Fato que pode ser presenciado na empresa destacada, já que as decisões partem de debates em família, sem muita demora ou burocracia.

A confiabilidade e o orgulho em carregar o brasão da família junto da Marcomix, é outro fator positivo em ter uma empresa com característica familiar. A IFC (2008), traz isso como um fator importantíssimo nas organizações e famílias, visto que os membros que ocupam a diretoria da empresa associam a qualidade de seus produtos e serviços com a família, e tentam sempre promover o máximo sua reputação.

5.5 DESAFIOS DA EMPRESA

As empresas familiares possuem também particularidades exclusivas, que a qualquer momento podem se tornar prejudiciais para a organização. Por esse motivo, a IFC (2008) aborda essas características como pontos fracos, ou fraquezas organizacionais em grupos comandados por uma ou mais famílias. Um dos pontos fracos que estão presentes dentro da Marcomix como prejudiciais é a informalidade. Com a medida em que a empresa foi crescendo, o modo operacional não acompanhou em mesma proporção, fazendo que as atividades não tivessem um padrão pré-definido como nas empresas tradicionais, causando ineficiência e problemas internos dentro da família e da empresa.

Outro problema muito comum de se encontrar nas empresas familiares que também assombra a Marcomix é a confusão entre interesses familiares e empresariais. Bernhoeft (1990), nos apresenta esse problema como uma confusão entre propriedade e gestão. Essa questão deve ser trabalhada com muita cautela, pois essa confusão te interesses

pode prejudicar o crescimento da organização dentro de um mercado competitivo, ou até mesmo causar problemas no âmbito familiar, gerando um desgaste desnecessário.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundada na maioria dos casos pelo patriarca, as empresas familiares surgem com o objetivo de gerar renda e suprir as necessidades financeiras de uma família e representa grande porcentagem das empresas brasileiras. Diversas definições podem ser encontradas quando se trata sobre empresas familiares, mas algumas são unânimes entre os autores, como o comando da empresa por membros de uma mesma família por mais de duas gerações, quando uma família detém a maioria das ações da empresa e quando o poder decisório está nas mãos de membros exclusivos da família.

Fica claro que toda e qualquer empresa, sendo ela de controle familiar ou não, existirá suas vantagens e desvantagens. Nas organizações familiares essas características são particularidades, mas algumas das mais importantes pelo lado das vantagens são: a ligação entre o nome da família com a empresa, faz com que o gestor zele pela honestidade da organização, buscando sempre satisfazer seus clientes; o fato da tomada de decisões estar restrita a um pequeno grupo da família faz com que seja realizada de maneira mais rápida e; por último, o conhecimento que os futuros herdeiros possuem sobre a empresa, pois foram criados dentro da empresa.

O conflito de interesses familiares e empresariais é um problema presente nas organizações familiares, e pode ser prejudicial tanto para a organização quanto para o relacionamento familiar. Além disso, outro problema muito comum dentro desse tipo de empresa é a informalidade entre os funcionários, que, na maioria dos casos, são membros da família, gerando também discussões e conflitos.

Ademais, a falta de planejamento sucessório também é um fato que deve ser abordado, visto que mais de 70% das empresas brasileiras não planejam o ato antecipadamente como o recomendado, e quando chega o momento de sucessão, quem irá assumir o comando não está totalmente preparado para o cargo.

A importância econômica é algo indiscutível, visto que as empresas familiares são responsáveis por 60% da oferta de emprego e 48% da produção nacional, dados coletados em pesquisa de 2014. Oliveira (1999) ainda nos apresenta que quatro quintos das empresas brasileiras são familiares, responsáveis por três quintos da receita do país

e por dois terços dos empregos gerados no país, dados que deixam claro que as empresas familiares são o alicerce da economia global de todos os países.

Percebe-se também após a leitura que a sucessão é o momento de maior dificuldade enfrentado pelas empresas familiares, em que muitas encerram suas atividades por conflitos resultantes da passagem do bastão. Para que aconteça de maneira natural, o processo de sucessão precisa ser muito bem planejado seguindo alguns parâmetros para que o sucessor esteja preparado para assumir a empresa, e comandar suas atividades, sem que haja danos para a continuidade dos trabalhos da organização.

Por fim, após análise de material literário e comparando com a realidade vivida pela empresa Marcomix, acredito que a mesma esteja no caminho certo para a gestão da organização familiar, visto que o processo de preparação para que o sucessor assuma a empresa está sendo realizado, fazendo com que quem esteja no poder hoje, transmita conhecimento e experiência para quem vai assumir a empresa no futuro.

Não podemos deixar de abordar a importância dos pontos negativos que perpetuam dentro da empresa, para que quando o novo dirigente da empresa tome posse, esteja ciente e já tenha preparado mudanças para que os mesmos pontos abandonem a organização.

Os interesses familiares e empresariais precisam ser separados para que cada qual siga seu caminho, sem que um prejudique o bom funcionamento do outro, gerando bem-estar e diminuindo as chances de conflitos.

O objetivo intitulado no desenvolvimento do projeto era abordar as características e importâncias das empresas familiares no Brasil, trazendo dados e informações sobre a sucessão. Após aplicação do conteúdo em uma pequena empresa familiar, foi possível verificar que os pontos abordados por autores se encaixam na maioria das empresas geridas por uma família. Concluímos, assim, frisando que os pontos fortes precisam ser trabalhados de maneira subjetiva dentro da empresa, para que se tornem diferenciais competitivos entre seus concorrentes, e os pontos fracos precisam ser desenraizados para que não tragam malefícios para a empresa, em curto ou longo prazo.

7. REFERÊNCIAS

ABOUZAID, Sanaa. Manual IFC de Governança para Empresas Familiares. *In: Manual IFC de Governança para Empresas Familiares*. 2. ed. Washington: International Finance Corporation, 2008. Disponível em: [file:///C:/Users/55189/Downloads/Portuguese Family Business Final 2008.pdf](file:///C:/Users/55189/Downloads/Portuguese%20Family%20Business%20Final%202008.pdf). Acesso em: 30 jun. 2021.

ADMINISTRAÇÃO. *In: MICHAELIS, Dicionário Online de Português*. Porto: Melhoramentos LTDA, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/administra%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em: 16 Mar.2021.

ALVES, Catarina Afonso e Gama, Ana Paula Matias Family Business Performance: A Perspective of Family Influence. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online]*. 2020, v. 22, n. 01 [Acessado 04 de Julho 2021] , pp. 163-182. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>. Epub 09 Mar 2020. ISSN 1983-0807. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>.

AS EMPRESAS FAMILIARES – UM FENÔMENO MUNDIAL. Ricca & Associados, 2014. Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/as-empresas-familiares-um-fenomeno-mundial/>. Acesso em: 16 Mar. 2021.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência com-prometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, W. *Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática*. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

CARDELINO, L. Entrevista: Paulo Skaf. *Revista Empresa Familiar*, São Paulo, Ano I, n.4, 2005. Disponível em: <http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista4.pdf>. Acesso em: 19 Mar. 2021

CASILLAS, José; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão de empresa familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

Cohn M. (1991). *Passando a tocha, como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. (M. do Nascimento Paro, Trad.) São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: Uma revisão crítica. **Gestão; Gestão de negócios; Administração**, Revista Eletrônica de Administração, v. 01, ed. 01, p. 1-12, Julho 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/55189/Downloads/160-341-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 Fev. 2021.

Entenda as vantagens e as desvantagens das empresas familiares no Brasil. **Mundo carreira**, 16 de Maio de 2014. Disponível em: <https://mundocarreira.com.br/sem-categoria/entenda-vantagens-e-desvantagens-das-empresas-familiares-brasil/>. Acesso em: 13 Jun. 2021.

ERTEL, Lurdete. Conheça os jovens sucessores em empresas familiares. Forbes, 2018. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2018/05/conheca-os-jovens-sucessores-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 24, junho 2021.

FERRARI, G.M.M. (2014). Empresa familiar: O desafio da sucessão. Pindamonhangaba.

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

FURLAN, Patrícia. A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO SUPERMERCADISTA, CRICIUMA, Dezembro de 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/596/1/Patr%C3%ADcia%20Niehues%20Furlan.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A gestão das empresas familiares. Iberconsult, 1996.

GESTÃO. In: MICHAELIS, Dicionário Online de Português. Porto: Melhoramentos LTDA, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>. Acesso em: 16 Mar.2021.

GONÇALVES, João Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. ERA Light, São Paulo, v.40, no 1, p.12, jan/mar. 2000.

GORGATI, Vlamiir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares durante os processos sucessórios**: contribuição da teoria da firma. 2000. Dissertação (Mestrado em Finanças e Marketing) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. doi:10.11606/D.12.2000.tde-05032002-170107. Acesso em: 07 Jul.2021.

Guerra, L.N.M.D.C. P. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Grupo GEN, 2005. 9788522472611. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/cfi/62!/4/4@0.00:26.8>. Acesso em: 16 Mar 2021.

LEONE, Nilda. A dimensão física das PMEs: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresa, FGV*, v. 31, no 2, p. 53-59, abr./jun. 1991a.

MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE electron.*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jun. 2002. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100014&lng=pt&nrm=iso. acesso em 16 mar. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100014>.

Manual IFC de governança para empresas familiares. 2007. Disponível em: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Portuguese/\\$FILE/PortugueseFamBusInsidefin.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Portuguese/$FILE/PortugueseFamBusInsidefin.pdf) >. Acesso em: 18 Mar. 2021. p. 12.

MENDONÇA, Carlos. **A importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**, 2016. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2021.

Modelos de organograma empresarial. **Nibo**, 02 de Dezembro de 2014. Disponível em: <https://www.nibo.com.br/blog/modelos-de-organograma-empresarial/>. Acesso em 21 de Jun. 2021.

OLIVEIRA, D.D.P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2010. 9788522473076. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 11 Mar 2021.

OLIVEIRA, D.P.R. (1999). **Empresa Familiar**. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Rev. contab. finanç.*, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, Apr. 2009. Available from https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772009000100008&script=sci_arttext. Acesso em 18 Mar. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>.

PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011. (Serie GV Law).

Rafaela. **Os diferentes modelos de organograma**. Daexe, 23 de Novembro de 2019. Disponível em: <https://www.daexe.com.br/2019/11/23/os-diferentes-modelo-de-organograma/>. Acesso em 24 de junho de 2021.

Silva, V. F. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. 9788533500563. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 6 Abril 2021.

WERNER, René A. **Família e Negócios: Um caminho para o sucesso**. Tamboré: Manole Ltda. 2004.