



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Rosangela Inácio Chiareli**

**A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL E O PROCESSO SUCESSÓRIO**

**AMERICANA, SP**

**2016**

---

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Rosangela Inácio Chiareli**

**A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL E O PROCESSO SUCESSÓRIO**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Ivan Menerval da Silva.

Área de concentração: Gestão de Micros e Pequenas Empresas.

**AMERICANA, SP**

**2016**

---

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

C455e CHIARELI, Rosangela Inácio  
A empresa familiar no Brasil e o processo  
sucessório. / Rosangela Inácio Chiareli. –  
Americana: 2016.  
77f..

Monografia (Curso de Tecnologia em  
Gestão Empresarial). - - Faculdade de  
Tecnologia de Americana – Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Ms. Ivan Menerval da  
Silva

1. Administração de empresas – sucessão  
I. SILVA, Ivan Menerval da II. Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza –  
Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.008.8

Rosângela Inácio Chiareli


## A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL E PROCESSO SUCESSÓRIO

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Gestão de micros e pequenas empresas.

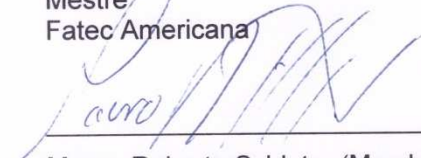
Americana, 07 de dezembro de 2016.

### Banca Examinadora:




---

Ivan Menerval da Silva (Presidente)  
Mestre  
Fatec Americana



---

Mauro Roberto Schluter (Membro)  
Mestre  
Fatec Americana



---

Luiz Carlos Caetano (Membro)  
Especialista  
Fatec Americana

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta vitória de maneira especial a todas as pessoas que contribuíram nessa caminhada, a minha família marido e filha que sempre estiveram comigo nos meus momentos mais difíceis, incentivando-me e acompanhando em todo o percurso. Dedico ao meu orientador Professor e Mestre Ivan Menerval, pelo apoio, paciência e confiança e a todos os demais digníssimos especialistas, mestres e doutores da Faculdade de Tecnologia de Americana.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por todas as bençãos e pelo dom da vida e a Nossa Senhora Auxiliadora por sua iluminação em meu caminho apontando a direção, concedendo-me o dom da saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu marido Renato, pelo companherismo, atenção e ajuda nas tarefas diárias para que eu concluísse a minha tão sonhada graduação.

A minha filha Maria Gabriela, pela força, presença, paciência, pelas renúncias que fez para que eu pudesse focar neste propósito tão importante de minha vida.

A minha amiga Edna Matsushita, por sua presença amiga e solidária nos momentos mais angustiantes e pesados que vivenciei ao longo deste ano.

A minha mãe Elvira que me acompanha em cada etapa da minha vida, ajudando, incentivando em tudo.

Ao meu orientador Professor Mestre Ivan Menerval da Silva pela paciência, dedicação, companherismo e incentivo que muito me ajudaram a prosseguir os estudos nesta área.

A todos os professores da Faculdade de Tecnologia de Americana pela contribuição na minha formação das mais diferentes maneiras: aulas, conversas nos corredores, exemplos de vida, especialmente a Prof<sup>a</sup> Ana Lúcia Spigolon pelas dicas e atenção dispensadas a mim.

Aos colegas da graduação pela convivência e amizade durante todo curso e que muito me ajudaram e contribuíram para que o caminho fosse menos árduo e sofrido.

.

*“Lute com determinação,  
abraçe a vida com paixão,  
perca com classe e vença com ousadia  
porque o mundo pertence a quem se atreve  
e a vida é muito para ser insignificante”. (CHARLES CHAPLIN)*

## RESUMO

CHIARELI, Rosangela Inácio. **A empresa familiar no Brasil e o processo sucessório**. 2016. 78f. Trabalho acadêmico (Graduação) – Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial. Faculdade de Tecnologia de Americana.

A elaboração deste trabalho aborda o desenvolvimento da empresa familiar no Brasil e o processo sucessório. As empresas familiares detêm papel relevante na economia brasileira, representando aproximadamente 98% da totalidade das empresas, são familiares. A empresa familiar deve ser vista como um negócio e com vistas à longevidade, sabe-se que a primeira geração trabalha e aplica todos os recursos na empresa, já a segunda geração que vem da sucessão não se aplica tanto nisso, mas ainda tem seu fundador presente, agora a terceira geração não tão bem inserida e preparada pode fatalmente deixar a empresa morrer. Além dessa representatividade, as empresas familiares possuem certas particularidades que as diferenciam das demais, como os valores e os laços de seus integrantes, e o processo sucessório. O objetivo do presente trabalho é identificar a existência de estratégias desenvolvidas da empresa familiar para conduzir os herdeiros à sucessão do seu dirigente, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e por sucedidos. Os resultados encontrados indicam, dentre outros, a necessidade de profissionalização imediata de parentes que ocupam cargos de chefia para o melhor resultado deste processo.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Processo Sucessório. Profissionalização.



## **ABSTRACT**

CHIARELI, Rosângela Inácio. **A empresa familiar no Brasil e o processo sucessório**. 2016. 78f. Trabalho acadêmico (Graduação) – Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial. Faculdade de Tecnologia de Americana.

*The elaboration of this work addresses the development of the family business in Brazil and the succession process. Family-owned companies play a significant role in the Brazilian economy, accounting for approximately 98% of all companies. The family business must be seen as a business and with a view to longevity, it is known that the first generation works and applies all the resources in the company, since the second generation that comes from the succession does not apply so much in this, but still has its founder. Now, the third generation not so well inserted and prepared can fatally let the company die. In addition to this representativeness, family businesses have certain peculiarities that differentiate them from others, such as the values and ties of their members, and the succession process. The objective of the present work is to identify the existence of strategies developed by the family company to lead the heirs to the succession of its leader, based on the analysis of the current needs of professionalization perceived by successors and successors. The results indicate, among others, the need for immediate professionalization of relatives who occupy managerial positions for the best result of this process.*

**Keywords:** Family Business. Succession Process. Professionalism.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar. ....	25
Figura 2 – Os estágios do ciclo de vida proposto por Adizes (2002).....	27
Figura 3 - 1ª Geração fase do fundador .....	29
Figura 4 - As curvas "S" de desenvolvimento das organizações.....	32
Figura 5 – Modelo dos três círculos: propriedade, família e empresa.....	33
Figura 6 - Fatores determinantes na governança corporativa .....	35
Figura 7 - Empresas com controle familiar compartilhado .....	38
Figura 8 - Pontos focais de inteligência de governança corporativa .....	39
Figura 9 - Os 8P's da governança corporativa em empresas familiares.....	41
Figura 10 - Localização no mundo das organizações familiares entrevistadas.....	42
Figura 11 - O crescimento das organizações familiares no Brasil e no mundo.....	44
Figura 12 - Resultados dos objetivos de negócios sobre os pessoais .....	46
Figura 13 - Principais desafios em um horizonte de cinco anos - Interno .....	47
Figura 14 - Principais desafios em um horizonte de cinco anos - Externo .....	48
Figura 15 - Percentual de exportações e pretensões em cinco anos.....	49
Figura 16 - Empresas familiares com necessidade de se profissionalizar. ....	51
Figura 17 - Principais diferenças entre os líderes que fazem parte da família. ....	52
Figura 18 - Procedimentos para lidar com conflitos familiares. ....	54
Figura 19 - Transição da 1ª para 2ª geração.....	56
Figura 20 - Características das diferentes gerações.....	58
Figura 21 - Planos de sucessão para cargos-chave. ....	62
Figura 22 - Planos futuros dos proprietários .....	63

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BRICS – Brasil, Índia, China e África do Sul.

CA – Conselho Administrativo.

CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CEO – *Chief Executive Officer*

CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

CPDEC – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento e Educação Continuada.

ENEF – Encontro de Empresas Familiares de Santa Catarina.

FATEC – Faculdade de Tecnologia.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IPO – *Initial Public Offering*

PWC – *Pricewaterhouse Coopers* Brasil.

RAM – Revista de Administração Mackenzie.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Justificativa .....	13
1.2	Situação problema.....	15
1.3	Objetivo (s) .....	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	Metodologia .....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1	A empresa familiar no Brasil .....	19
2.2	Cultura organizacional .....	26
2.3	Ciclos de desenvolvimento das organizações familiares.....	27
2.4	Propriedade, família, empresa.....	33
2.5	Governança corporativa.....	34
2.5.1	Categorias e princípios da governança corporativa:.....	34
2.5.2	Prioridade na governança corporativa .....	35
2.5.3	Motivações para a governança corporativa .....	36
2.5.4	Empresas com controle familiar compartilhado .....	36
2.6	O papel da organização familiar no Brasil e no mundo.....	42
2.7	Como estão os segmentos das empresas familiares brasileiras. ....	43
2.8	Os desafios que a empresa familiar enfrenta junto aos familiares.....	45
2.9	Necessidade de profissionalizar o negócio.....	50
2.10	O processo sucessório nas empresas familiares.....	55
2.10.1	Diferenças mais comum entre gerações.....	62
2.10.2	Quando ocorre a sucessão?.....	63
2.10.3	Quais os riscos de não se fazer sucessão?.....	63
2.11	Gerir, profissionalizar ou vender? .....	63
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	66
	REFERÊNCIAS CONSULTADAS .....	71
	GLOSSÁRIO .....	73



## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil atualmente há cerca de nove milhões de empresas familiares de acordo com Sebrae<sup>1</sup> (2015), e desse montante 98% são micros e pequenas organizações. Confirma-se que o laço familiar a favor da empresa na organização é forte, a confiança, os objetivos, há mais comprometimento por ser da família. No entanto, pecam na organização, nos controles, ocupam cargos pelo grau de parentesco e não pela competência de execução de alguma tarefa e percebe-se também que há uma mistura de tal maneira com a vida pessoal, como a mistura de capital. É possível, dizer que a organização/negócio familiar no momento da fundação ela sofre total influência de seu fundador, mas com o passar do tempo ao iniciar as sucessões ela poderá ir se distanciando de sua visão e de seus valores, sendo assim, requer uma preparação para que a perpetuação evolua com o passar das gerações.

De acordo com Lanzana e Constanzi (1999), a empresa familiar: “é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade é controlada, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais integrantes da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria”.

Para Gersick (1997), “as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias”.

Existe um mito que as empresas familiares estão ligadas aos países do terceiro mundo. No entanto, várias pesquisas comprovam que países desenvolvidos têm a sua economia totalmente baseada nessas empresas que economicamente geram muitos empregos.

Com a evolução da tecnologia e do mercado globalizado a organização precisa ir evoluindo e acompanhando essas mudanças, não pode ficar no passado, para tanto

---

<sup>1</sup> - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

a preparação da sucessão deve ser iniciada pelo seu fundador ao seu sucessor, do sucessor aos seus sucessores futuros e assim por diante.

Segundo Maslow (2003) “as organizações devem ser estruturadas de forma a observar as mudanças que se fazem necessárias no âmbito interno, estão ocorrendo, ou vão ocorrer nos cenários externos”. Entretanto, é possível que uma empresa familiar que acompanhe as mudanças internas e externas consiga uma evolução e longevidade da organização no mercado competitivo de hoje.

Em adição Kotler (1995) afirma que “se os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos”. Para que o sucesso impere na empresa familiar é necessária que a gestão da organização acompanhe as mudanças importantes nos diversos cenários que vão se mostrando ao longo da sua atividade.

A velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, têm forçado as organizações a grandes transformações e adaptações de suas estratégias empresariais.

Ao longo das últimas décadas, houve um esforço acentuado por parte das empresas no sentido de tornarem-se mais competitivas. Elas deixaram de viver em ambientes estáveis e controláveis e passaram a trabalhar em mercados em permanente mudança, cujo ambiente se apresenta incerto, adverso, imprevisível e incontrolável.

No caso do Brasil, a minoria das empresas nacionais é de capital aberto. São, ou seja, negócios familiares. Terá como foco a conjuntura do fenômeno da sucessão no âmbito da empresa familiar.

De acordo com Lanzana e Constanzi a definição de empresa familiar é:

[...] um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle [...]. Pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais integrantes de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa. (LANZANA, CONSTANZI, 1999, p. 33).

Com base na pesquisa bibliográfica e em artigos científicos pôde-se identificar uma empresa familiar especialmente pelos seguintes pontos: o negócio familiar permite-se uma organização informal, confusa e incompleta; ela adota como valor básico a confiança pessoal, ela pratica o nepotismo<sup>2</sup> sob diversas formas, impossibilitando definitivamente a profissionalização; finalmente, é imediatista, o que não permite qualquer forma de planejamento empresarial. Sendo assim tendo como resultado está avaliação, a empresa familiar passou a ser pensada, em função daquele que seria o seu momento trágico, ou seja, o momento da sucessão.

No Brasil metade das empresas familiares não tem plano de sucessão em caso de doença ou falecimento do principal executivo. A sucessão do empreendedor é sempre um ponto complexo na história das empresas. Sem um claro plano de sucessão uma empresa familiar terá dificuldade em sobreviver por muitas gerações. Certos aspectos devem ser considerados na identificação do sucessor como: capacidade empresarial, educação, capacidade do ofício comprovada no mercado, entre outros. Contudo, devem ser desconsiderados aspectos como gênero (sexo) ou a delegação automática ao filho primogênito.

### **1.1 Justificativa**

Com a celeridade com que as inovações tecnológicas, a concorrência globalizada e os novos comportamentos organizacionais têm alterado as regras de mercado, os negócios familiares, no entanto, precisam se adaptar as novas realidades.

Do ponto de vista de Dyer (1986), “a empresa familiar é uma organização na qual as decisões acerca da propriedade e gestão sob influência de relações familiares.”

De acordo com Toffler (1970):

As organizações, bem como a sociedade de uma forma geral, devem se planejar para entender e absorver, de maneira menos traumática, as mudanças que sem dúvida virão e modificarão, de uma forma ou de outra, os comportamentos organizacionais.

---

<sup>2</sup> Favoritismo para com parentes.



Na busca do entendimento do propósito de uma empresa familiar e seu processo sucessório, suas práticas de gestão, são específicas para que resultem em desempenho superior e sustentado, sendo elas: estratégia, execução, cultura, estrutura e profissionalização.

Ao restringir a abrangência deste estudo ao universo das empresas familiares, pretende-se pesquisar como é e como se desenvolve uma empresa familiar no contexto organizacional e na sua gestão, dando enfoque maior aos processos de sucessão: dos fundadores aos seus sucessores, dos sucessores as futuras gerações e assim por diante.

Na primeira etapa do estudo foram definidos o tema, os objetivos, o problema e os pressupostos. Na segunda etapa definiu-se a metodologia de pesquisa que será utilizada.

Na terceira etapa foram realizadas pesquisas bibliográficas para se atingir a fundamentação teórica necessária à compreensão dos aspectos relacionados à empresa familiar no Brasil, aos ciclos de desenvolvimento das organizações familiares, a cultura organizacional, o papel da empresa familiar no Brasil e no mundo, quais os estímulos que o negócio familiar enfrenta junto aos familiares, a importância de metas pessoais e de negócios, seus fundamentais incentivos em um futuro em longo prazo, é imperativo profissionalizar o negócio, métodos tomados para enfrentar as contendas familiares, os 8PS da governança corporativa, o processo sucessório nas organizações familiares, um moderno padrão de negócio familiar, gerir, profissionalizar ou vender, projetos futuros dos proprietários.

Para os autores Floriani e Rodrigues o tema sucessão afeta particularmente:

[...] família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos. (FLORIANI, RODRIGUES, 2000).

## 1.2 Situação problema

Segundo Kerlinger (1980, p.35), “problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”.

No negócio familiar, há uma relação entre o negócio e a família, por haver relações que escapam do mundo dos negócios, podendo influenciar de modo intenso a tomada de decisão de gestão.

Trata-se de um processo multidimensional, influenciado por múltiplos agentes que, por sua vez, estão inseridos em um ambiente complexo, com estruturas e valores sociais, culturais, financeiros, legais e morais, os quais estão em constante metamorfose. (ARONOFF, 1988).

Na busca do desdobramento deste tema percebeu-se que há na literatura muitas pesquisas desenvolvidas dentro da área de comportamento organizacional, mas ainda há muito a ser feito para o seu adequado entendimento.

Para tanto, buscou-se aqui desenvolver o tema direcionando a pesquisa no âmbito do negócio familiar, na expectativa de responder segundo a revisão bibliográfica o porquê da necessidade em se preparar o sucessor e quais são os principais desafios da sucessão dentro das empresas familiares? Quando e como o fundador deve começar pensar na sucessão? Como ele deve preparar o seu sucessor? Quais as dificuldades que as famílias têm em separar os aspectos corporativos dos familiares? Porque a sucessão empresarial é uma questão estratégica para organizações que pesam no futuro?

As principais dificuldades na gestão empresarial desse tipo de organização (familiar) referem-se à perpetuação da organização e envolvem problemas como a realização da transferência de poder de uma geração para outra, os obstáculos para o desenvolvimento do processo de profissionalização e os conflitos entre os familiares.

### **1.3 Objetivo (s)**

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral proposto para este trabalho é demonstrar como ocorre o processo de sucessão nas empresas familiares no Brasil, e de que maneira esse processo contribui para que haja uma maior longevidade na organização.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar quais as características de uma empresa familiar no Brasil desde a sua fundação a sua sucessão.
- ✓ Identificar quais são os aspectos cruciais da escolha ao implantar a sucessão na organização, características voltadas ao elo corporativo e familiar.
- ✓ Relatar os resultados relacionados as empresa familiares, sucessão, governança e profissionalização.

### **1.4 Metodologia**

Como objeto deste estudo, baseiam-se em pesquisa de fontes bibliográficas que abordam o tema “a empresa familiar no Brasil e seu processo sucessório”, sendo de natureza exploratória, mostrando indícios favoráveis a esta ideia e como algumas mudanças e adequações são imprescindíveis e em alguns casos vitais para as organizações.

Tais artigos foram ainda reclassificados em termos da abordagem utilizada, a saber: quantitativo, buscam quantificar os dados e generalizar as conclusões da amostra para a população de interesse. Para Demo (2002) sublinha que o objetivo da pesquisa qualitativa é desnudar os aspectos menos formais dos fenômenos em questão, sem desconsiderar sua faceta quantitativa, já que tal dicotomia não é, segundo o autor, real.

Para Lakatos & Marconi (2003) e Gil (2007), afirmam que a pesquisa bibliográfica: “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. As autoras acrescentam que a finalidade da investigação é descobrir respostas para as questões levantadas por recursos de métodos científicos.

A pesquisa obteve o levantamento bibliográfico sobre o tema abordado, que permitiu utilizar-se de fontes de dados secundários, onde exploraram artigos, livros, revistas e sites especializados, com o intuito de se obter maior conhecimento sobre o tema servindo como base para elaboração do mesmo. Possibilitando o conhecimento geral sobre as empresas familiares e o processo de sucessão planejada, dentro de seus conceitos e processos.

No que tange a categorização das técnicas de análise de dados, as opções foram sistematizadas da seguinte forma:

- ✓ Análise documental: normalmente aplicada em dados secundários coletados via levantamento documental.
- ✓ Estatística descritiva: utilizada na tabulação de questionários e contando com medidas de posição (média, mediana ou moda) ou, ainda, de dados oriundos de entrevistas ou observação, conjuntamente com análise de conteúdo.
- ✓ Análise de conteúdo: frequentemente usada em dados de entrevistas ou, ainda, em levantamento documental ou em observação, quer aplicada de modo menos estruturado, quer de maneira mais estruturada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica foram realizadas pesquisas direcionadas a empresa familiar e ao processo de sucessão.

Na realização desse estudo percebeu-se a sua importância, uma vez que as empresas familiares representam uma parte importante da economia do país e apresentam carência de orientações para a resolução das dificuldades enfrentadas em seu processo de sucessão.

Do ponto de vista histórico, Bernhoeft (1989) afirma que a importância das empresas familiares está relacionada ao processo de transformação do país, considerando-se os campos político, social e econômico. Especificamente na esfera política, o autor ressalta a participação dos integrantes da cúpula em instituições de interesse coletivo, como é o caso de associações de classe, e, noutra perspectiva, a sua contribuição na descentralização dos polos regionais de desenvolvimento. No âmbito social, as empresas familiares destacam-se como geradoras de empregos, como forças motrizes na manutenção e expansão de mercados consumidores e como meio de aperfeiçoar a distribuição de renda, fato relevante no Brasil, um país reconhecido internacionalmente por sua desigualdade de renda.

Há uma predominância atualmente no mundo corporativo de empresas familiares a nível global, autores como Bethlem (2002) indica haver poucas pesquisas nesse campo. Somando a essa ideia, Waiandt e Junquillo (2005) destacam a importância de tais investigações, pois questões de menor nível de formalidade, relacionadas à afetividade e emoção, têm impactos diretos na produtividade, e podem, quando gerenciadas com baixo nível de efetividade, comprometer o futuro do negócio. Assim, disputas por poder tomam uma conotação diferenciada quando no ambiente familiar, em virtude dos outros laços que unem determinados integrantes do quadro funcional.

Dentro desta perspectiva Bernhoeft, Martins e Menezes (1999), reforça que os estudos realizados relacionados à sobrevivência das empresas familiares priorizam as dificuldades relacionadas à: competitividade no mercado global processo

sucessório (BERNHOEFT, 1989) profissionalização (BERNHOEFT, 1995; GARCIA, 2001) e conflitos (GALLO, 1995) entre os integrantes da família (WAIANDT; JUNQUILHO, 2005, p. 2).

A complexidade do tema abordado é grande, buscando respostas a questionamentos não respondidos ao longo da história sobre a empresa familiar no Brasil e seu processo de sucessão, tenta-se aqui evidenciar mais uma pesquisa a respeito da empresa familiar no país. Entretanto, este trabalho está organizado da seguinte forma: referências conceituais sobre empresas familiares, caminho metodológico, apresentação e análise de dados e considerações finais.

## **2.1 A empresa familiar no Brasil**

São várias as definições encontradas para empresa familiar, os autores estudados apresentam inúmeras definições que se adequam ao objeto de estudo do que está a analisar.

Na opinião de Donneley (1964), “um dos precursores no estudo sobre tais organizações, a empresa para se caracterizar como familiar deve se identificar com uma família há no mínimo duas gerações, influenciando-se reciprocamente”. Lodi (1993) conclui que, na percepção de Donneley (1964), uma “empresa familiar” em que não se verifica a presença de herdeiros nem de investimentos de uma família não pode ser caracterizada como tal.

A importância das organizações familiares no Brasil é evidente em diversas esferas: econômica, política, social, cultural etc.

A empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. O negócio de família pode nascer de múltiplas possibilidades de personagens vinculados aos diferentes tipos de famílias. Por isso é um tipo muito especial de empresa. (BORNHOLDT, 2005).

A organização familiar está unida aos aspectos intimamente ligados com a família, aos quais tem de dar resposta, como feito de garantir a subsistência dessa mesma família e de lutar para que a empresa continue, ao longo das várias gerações, a estar nas mãos dos familiares<sup>3</sup>. Sendo assim, interpreta-se que os conceitos de propriedade e controle assumem extrema importância na definição de empresa familiar.

Enumerando condições de uma organização familiar na prática, pode-se se dizer que quando seus princípios podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas de tal maneira que a relação pode ser identificada, conforme Bernhoeft (1987) e Bornholdt (2005), quando um ou mais dos seguintes fatores estiverem presentes:

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

Lodi (1978, p.5-6) classifica o negócio familiar como:

Aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções<sup>4</sup> de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar.

---

<sup>3</sup> Entenda-se estar nas mãos como ter a propriedade e controle da empresa.

<sup>4</sup> Obrigação imposta, imposição.

A organização familiar consiste na consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador

Na visão de Crepaldi, Daventel & Petri (2011), há três aspectos que equivale a três características para delimitar, na prática, as organizações familiares. São elas:

- ✓ Propriedade ou controle sobre a empresa;
- ✓ Poder que a família exerce sobre a empresa e;
- ✓ Atividade que os integrantes desempenham em transferir para gerações futuras.

Assim, as organizações familiares se diferenciam em muitas características, como os reflexos nas famílias, cultura familiar, segmento de atuação, porte e região e diferentes por seus contextos. O que isto mostra é que o aspecto “familiar” esta muito mais relacionado ao estilo com que a que a organização é administrada, do que somente a circunstância de seu capital pertencer a uma ou mais famílias. (BERNHOEFT, 1987; BORNHOLDT, 2005).

De acordo com o Sebrae (2016) Apresentam-se elencados abaixo as diferenças entre empresas e empresas familiares, sendo elas:

- ✓ Decisões emocionais.
- ✓ Transferência de crises.
- ✓ Dificuldades na descentralização.
- ✓ Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos.
- ✓ Confiança mútua.
- ✓ Dificuldade em separar a família do negócio.
- ✓ Presença de conflitos.
- ✓ Busca por sucessor com perfil igual ao perfil do sucedido.

As organizações familiares, como todo tipo de empreendimento, oferecem vantagens e desvantagens. As vantagens estão fundamentadas na organização e na credibilidade da entidade família.



Pode-se classificar como vantagens a dedicação da família pelo negócio; a credibilidade da companhia ligada ao padrão de qualidade da empresa; a visão de futuro e a agilidade para tomar decisões. Já as desvantagens estão diretamente ligadas às relações familiares, pois, ao mesmo tempo em que promovem união, também geram muitos conflitos. (SEBRAE, 2016)

Como afirma Cattani (1992), a organização familiar assenta-se sobre os subsistemas família e negócio, onde embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas, fatalmente, irá provocar mudanças nos demais. Encontrar estratégias que os satisfaçam mutuamente é o ponto chave da companhia.

De acordo com o Enef<sup>5</sup> (2015), os negócios familiares tem grande representatividade no contexto da economia, destaca que:

- ✓ 75% de todas as companhias do mundo são familiares e responsáveis entre 40 a 80% da geração de emprego.
- ✓ No Brasil 40% do PIB é gerado por companhias familiares. Em alguns países, o percentual é superior a 90%. Na mesma base no Japão 90% e na Itália é de 94%.
- ✓ No Brasil 75% da força de trabalho é empregada por empresas familiares.
- ✓ O Brasil tem 15 organizações familiares dentre as 500 maiores do Mundo, em receitas (3% das maiores do mundo).

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2016) apresentou ao mercado o ranking “As 300 maiores empresas do varejo brasileiro 2016”, além do top 300 trouxe um levantamento completo do setor, incluindo faturamento, número de unidades e área de atuação, o desempenho do setor e o e o esforço dos varejistas para manterem suas operações lucrativas diante da situação econômica do País.

De acordo com o estudo, a soma do faturamento do “top 300” é de R\$ R\$ 531 trilhões, o que representa 23,62% do total do varejo nacional de bens e consumo (exceto automóveis e combustíveis), de acordo com o IBGE<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> – ENEF - Encontro de Empresas Familiares no Estado de Santa Catarina.

<sup>6</sup> – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

No Brasil, dos trezentos maiores grupos de empresas privadas nacionais, 287 são familiares, empregando, aproximadamente, um milhão e seiscentos mil funcionários (Matos, 1993). Entre eles, figuram nomes expressivos como Itaú, Bradesco, Pão de Açúcar, Rede Globo, Votorantim, Klabin, Artex, Aracruz, entre outros (Bethlem, 1993).

Segundo Lethbridge (1997) que faz uso da tipologia caracterizando as organizações, em três tipos de empresas diferentes como empresas tradicionais, híbridas e as de influência familiar, mantendo a identificação de organização familiar:

A tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios [...] que seriam as empresa que ainda são administradas pelo empreendedor. O segundo tipo está voltado para as organizações de capital aberto da qual ele descreve como sendo empresa híbrida [...] onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares. São os casos em que há participação acionária de outras pessoas ou empresas, e a gestão será mais criteriosa, estruturada e transparente, pois precisa prestar contas aos demais acionistas. A participação de profissional não familiar será essencial, pois além da demanda nos controles da empresa ser maior, o profissional estará preparado para gerenciá-la os processos de gestão da empresa, fundamental para o bom desenvolvimento das práticas administrativas. Por último, a terceira tipologia que é a empresa com influência familiar, [...] onde a maior parte das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Para Araújo (2007): “o empreendimento da empresa familiar detém as mesmas características e objetivos que as organizações não familiares, independente de suas especificações e estrutura, apenas seu significado é diferente pelo seu contexto”.

Relativamente às empresas brasileiras, Bethlem (1993) afirma que a falta de estudos e de bibliografia criou-se o que chama de três mitos gerados por autores que se baseiam em impressões: "pai rico, filho nobre, neto pobre", "competência gerencial do fundador" e "profissionalização aprimora as empresas". (CAMPOS; MAZZILLI, 1998).

O autor contesta os três mitos, mostrando que a terceira geração continua administrando um capital significativo, longe de ser considerado pobre. A vitória do fundador se deve mais ao senso de oportunidade do que à sua capacidade gerencial.

E a profissionalização não significa a garantia de sobrevivência das empresas, muitas continuam bem administradas por seus próprios herdeiros. (ANPAD.ORG, 1998).

É válido ressaltar que Sorima Neto (1997) comenta que: “99% das companhias brasileiras são familiares, de cada 100 empresas brasileiras, 99 são familiares, ou seja, têm o patrimônio sob o controle de um ou mais componentes de uma mesma família”.

De acordo com o Sebrae (2015), as organizações familiares representam 40% do PIB<sup>7</sup> brasileiro, além de empregar 52% da força de trabalho com carteira assinada, com 8,9 milhões de micros e pequenas empresas compondo uma grande gama do mercado brasileiro.

Na opinião de Cattani (1992), “uma rede mutua de influências, cabendo à gestão de o negócio identificar e implementar estratégias que satisfaçam as necessidades de ambos os atores”.

De maneira mais extensa, segundo Souza-Silva, Fischer e Davel (1999), para caracterizar uma empresa como familiar, ela deve abraçar simultaneamente as seguintes características: propriedade, parcial ou integral, do capital; influencia diretivo-estratégica; influencia ou identificação dos valores organizacionais com a família; e decisão sobre o processo sucessório. Leone (1992) acrescenta a essa lista a ocorrência de o negócio ter sido iniciado por um participante da família da sucessão e estar ligada ao fator hereditário.

---

<sup>7</sup> - Produto Interno Bruto.

Figura 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar.

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influência na empresa
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelo membros de uma única família.	Controle familiar
Dyer Jr. (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relações à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento-propriedade familiar.
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família-história e direção
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família-gestão-propriedade.
Gersick et. al. (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade-família-gestão
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família.
Lanzana e Conztanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar.
Danes et al. (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar - sucessão.
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade-família
Brochauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlaner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade-família-gestão.
Grzybovski (2007)	É expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade-família-gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Silva, Fisher e Davel (1999) e outros.

Assim sendo, a proximidade e a inserção da família nesse tipo de empreendimento, dá-se em diversas instâncias – econômica, política, simbólico, social, cultural, ideológica etc. – de maneira que conduzam interesses individuais, coletivos, organizacionais e familiares.

## **2.2 Cultura organizacional**

Cultura é uma realidade singular, pode ser brevemente entendida como uns conjuntos de princípios, crenças, normas ajuizadas em diversas culturas e sistemas. Quando se fala da "cultura de um povo" está-se referindo à sua maneira de pensar e viver; seus usos, costumes, crenças, atitudes, rituais, etc. Enquanto entendido desta forma, o conceito é igualmente utilizado para demarcar o conjunto de características singulares de determinado agrupamento social.

Segundo Schein (1984, p. 3):

[...] cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para tratar os dificuldades de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o considerável para serem considerados válidos, são ensinados aos demais integrantes como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Conforme Fleury (1989. p 22):

[...] cultura organizacional é concebida unido a valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua habilidade de ordenar, atribuir significações, constroem a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Pettigrew (1985, p.44) cultura organizacional: “é o sistema no qual significado aceito público e coletivamente operam para um dado grupo num dado tempo. Este

sistema de termos, formas, categorias interpreta a situação dos indivíduos para eles mesmos”.

Mesmo com todas as definições apresentadas acima, é difícil se chegar a um consenso sobre a definição do termo “cultura organizacional”, já que existem várias definições consistentes.

Hofstede (1990) afirma que a maior parte dos autores concorda com as seguintes características: “a cultura organizacional é holística, determinada historicamente, relacionada com conceitos de antropologia, construída socialmente, possui certa flexibilidade e difícil de mudar”.

### **2.3 Ciclos de desenvolvimento das organizações familiares.**

As estatísticas comprovam que a maior parte dos negócios familiares, em todo o mundo, não chega atingir a passagem para a terceira geração.

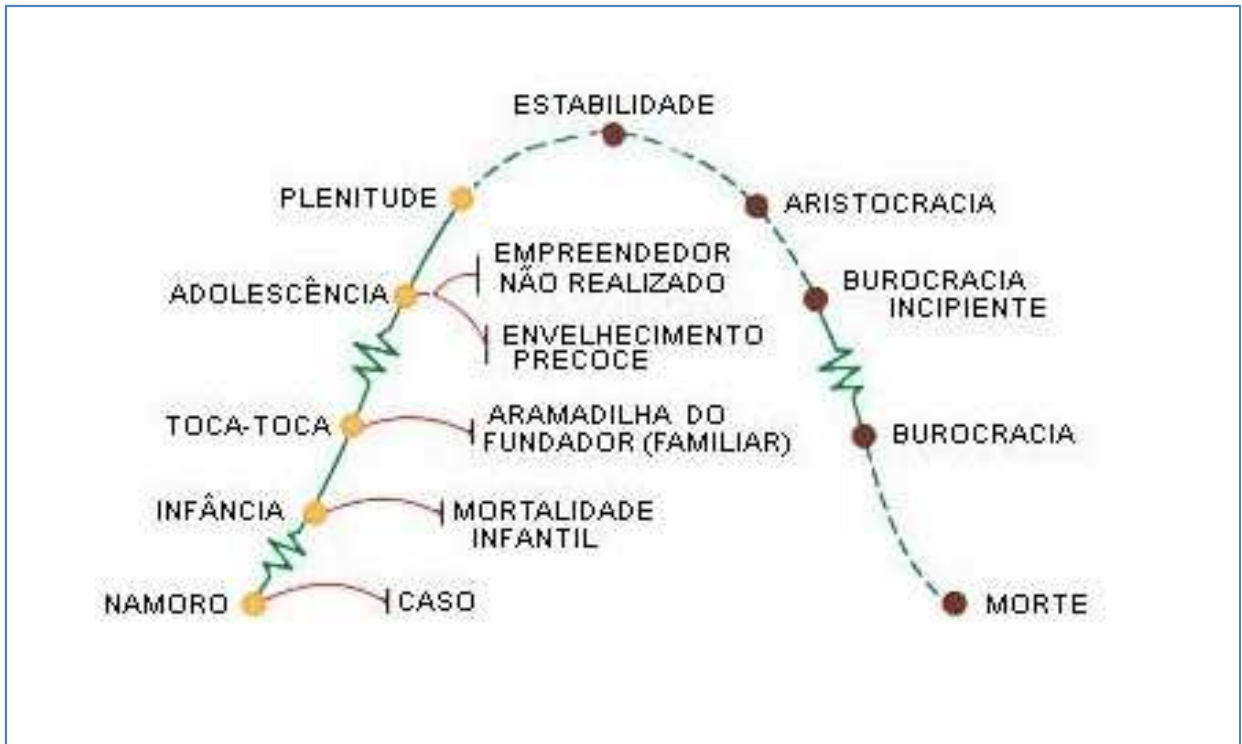
Famílias empresárias e suas empresas podem ter uma passagem sem barreiras, de lado a lado a um sistema de constante aprimoramento, desde que sobrevivam aos desafios e se amoldem às mudanças, naturais a qualquer organização.

É de suma importância à observação que os desafios e as transformações podem ser previstos, para que a família empresária alcance o ciclo de vida do seus negócios.

Com o passar dos anos, o desenvolvimento do negócio segue os ciclos de evolução da família. Os conflitos que surgem acompanham o desenvolver familiar e da organização. “Os integrantes da família que compartilham da empresa poderão assumir um papel ativo dentro do processo de decisão tanto de ações estratégicas como de modificação de estruturas de propriedade”. (ANCANTARA, 2010).

Sendo possível observar-se um trajeto, identificando mudanças organizacionais críticas, bem como as ciladas do negócio, que crescem em tamanho e complexidade junto com a empresa.

Figura 2 – Os estágios do ciclo de vida proposto por Adizes (2002)



Fonte: Adizes (2002, p.4)

Os estágios de maturidade das organizações empresariais demonstram que, tal como pessoas, as empresas crescem e morrem, passando por diversas fases, que se desenrolam numa sequência similar à de outros organismos vivos: infância, pré-adolescência (toca toca), adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia<sup>8</sup>, pré-burocracia e morte. (ADIZES, 2002, p.4)

O importante nesta abordagem é conhecer o momento em que a empresa se encontra. Cabe aos acionistas identificarem o estágio de desenvolvimento de sua empresa no ciclo de vida da organização e orientar-se ou orientar a administração, a tomar medidas preventivas para obtenção das oportunidades de cada momento e também atenuar os riscos futuros inerentes a cada um destes momentos.

Segundo ADIZES (2002, p.4), "Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for à vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica as organizações".

<sup>8</sup> Controles rígidos, focado em como as coisas são feitas e não em por quê. Processo decisório centralizado.

Para Davis (1998) um modelo típico de organização familiar é:

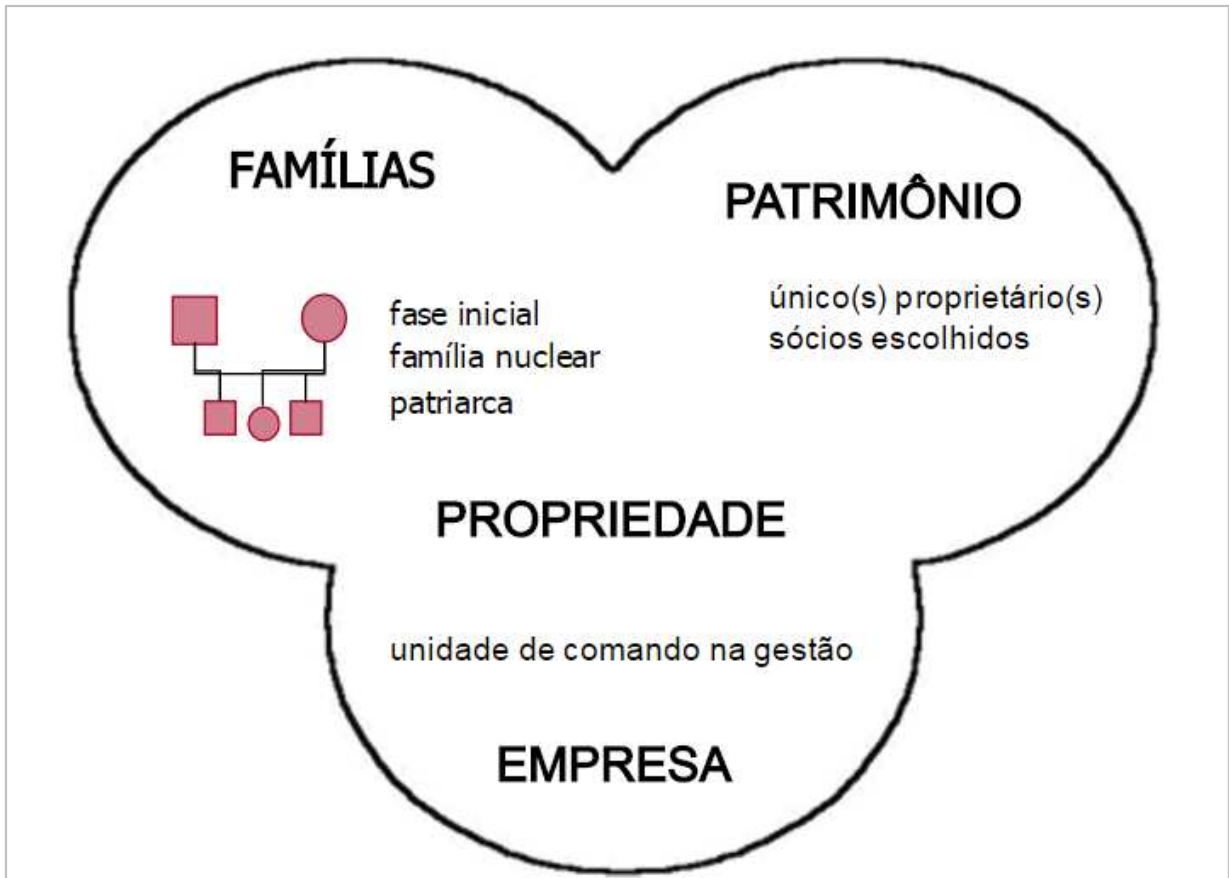
[...] aquela que se origina da figura do empreendedor que a desenvolveu. Os descendentes do empreendedor avançam em novos estágios do seu ciclo de vida, são educados, adquirem conhecimentos das experiências vividas, formam suas famílias e seus valores próprios. Os pais, também, envelhecem, mudam, passam por novas experiências e buscam novas inspirações e desafios.

Na companhia familiar há fases e estágios de sua evolução e tem seus próprios desafios e fatores diferenciadores que determinarão a viabilidade do negócio, em longo prazo como: empreendedorismo, sobrevivência, crescimento, governança, renovação e declínio.

De acordo com Exame.com (2013), é possível identificar o ciclo de desenvolvimento das companhias familiares observado em seis fases:

Na fase inicial percebe-se o empreendedorismo que ainda é muito imaturo, onde todos os conceitos, família, empresa e patrimônio não são vistos com individualidade, aparentemente são tudo a mesma coisa. O fundador nesta fase está totalmente envolvido em desenvolver o empreendimento usando todas as suas forças para que o negócio dê certo, aproveitando todas as oportunidades, onde a busca constante para encontrar clientes suficientes a fim de sustentar a existência do negócio.





Fonte: Mesa Corporate Governance (2016) – [www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)

Na segunda fase a da sobrevivência, a organização amplia o grau de formalização do negócio, e começa a desenvolver e estabelecer suas próprias competências de diferenciação. Seu objetivo é gerar receita suficiente para se manter nas operações.

Na terceira fase a do crescimento, a organização está concentrada em aumentar sua participação no mercado, desenvolvendo novos produtos e serviços inovadores ao mercado, buscando expandir suas operações para outras regiões. Caso o fundador consiga ir além das dificuldades apresentadas pelo próprio desenvolvimento, o negócio continuará a crescer irá favorecer a sinergia entre herdeiros e pais.

Na quarta fase destaca-se a governança/maturidade, com a mudança no padrão de poder centralizado em uma só pessoa, todos os herdeiros devem trabalhar juntos com sinergia na tomada de decisão que beneficiem o negócio e não apenas com foco pessoal. Neste momento a governança deverá colocar ênfase os princípios como transparência, responsabilidade e justiça. Se isto não for observado os conflitos que

surgirem terá grandes chances de colocar em perigo a sobrevivência do negócio, da familiar e também a harmonia familiar.

Na quinta fase é a da renovação, a organização planeja voltar suas operações em um modelo com menor custo, onde todas as equipes devem promover a inovação, desenvolvendo suas atividades com criatividade e com suas tomadas de decisões descentralizadas.

A sexta fase apresenta o declínio, caso predominem a política organizacional na busca do poder, e os integrantes da família controladora do negócio pressionem a gestão, as metas devem ser vistas com muito cuidado porque neste período de declínio a organização experimentará à falta de lucro e perda da participação de mercado, com grande risco de corroer a viabilidade do negócio.

Exame.com. (2013), fundadores de sucesso na criação e crescimento de seus negócios devem desenvolver competências que serão necessárias à implementação de mudanças, inclusive o processo de sucessão, para que alcancem e interpretem e ajam sobre “o que virá a seguir”.

Figura 4 - As curvas "S" de desenvolvimento das organizações



Fonte: Foster (1986)

Sendo um conceito matemático que outrora foi aplicado em várias disciplinas como física, economia, ciência social e biologia. Essencialmente esse instrumento é uma descrição de uma tecnologia e do comportamento desde sua introdução, crescimento e maturidade.

Segundo Foster (1986): "tudo o que fazemos é governado por limites como não podemos ultrapassá-los, ao nos aproximarmos deles devemos mudar, ou não progrediremos mais".

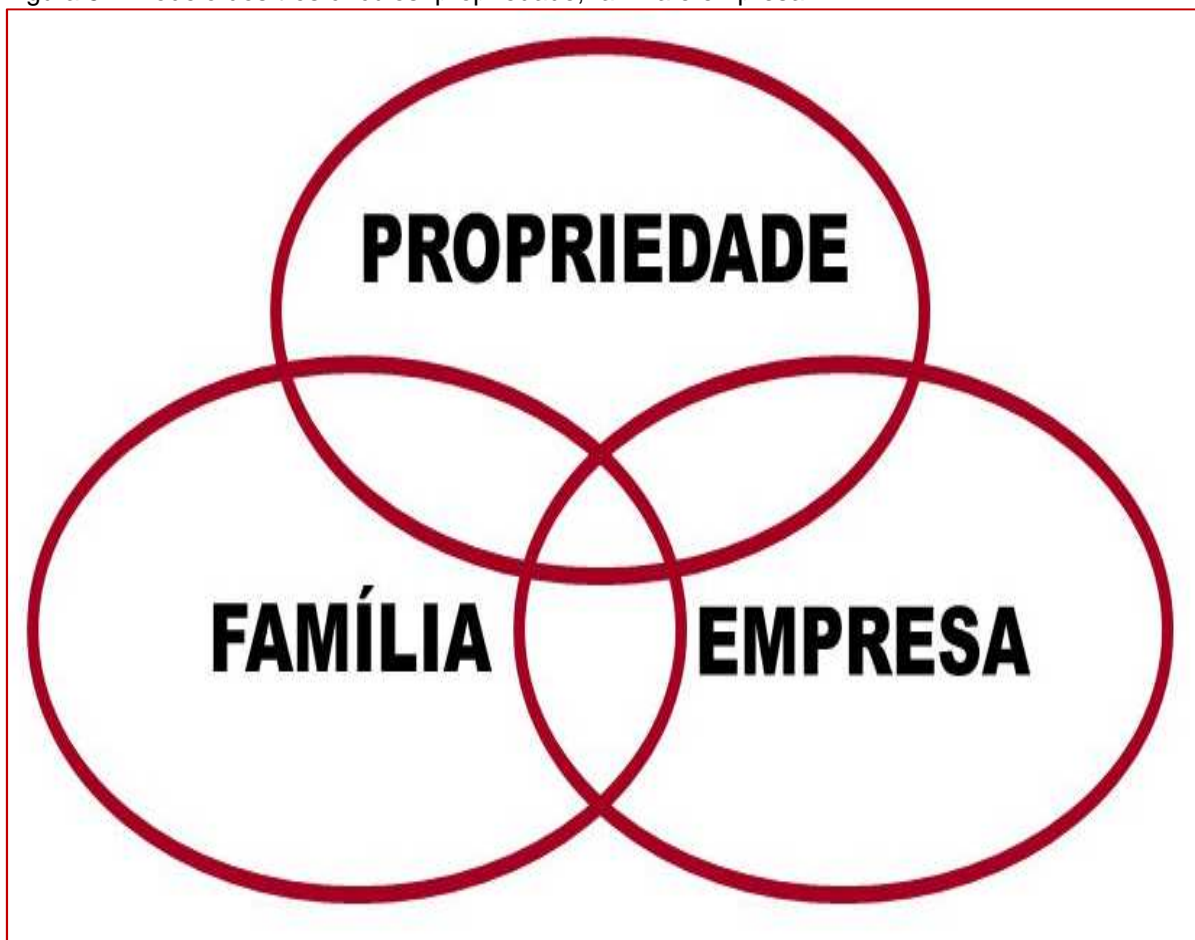
Esta característica de sequências de "curvas de S" <sup>9</sup> propõe aos acionistas que assumam sua responsabilidade de dar perenidade ao negócio. O empreendimento como um ente a ser protegido. Em alguns casos este desconhecimento favorece que sócios ou famílias não invistam a energia necessária em solucionar suas visões, conflitos e interesses de forma justa e transparente. Trabalhar na construção de senso comum e no planejamento sucessório de forma a estabelecer um clima de confiança entre dirigentes e núcleos familiares é difícil e requer dedicação.

<sup>9</sup> A curva S é um gráfico da relação entre o esforço monetário despendido para melhorar um produto ou um método e os resultados obtidos como retorno desse investimento.

## 2.4 Propriedade, família, empresa.

As organizações familiares mais bem-sucedidas são aquelas em que há equilíbrio entre a gestão, os sócios e uma dinâmica familiar harmoniosa. Tais empresas tendem a dispor de acordos claros e por escrito sobre a composição e seleção de executivos, as decisões que exigem votos da maioria e as condições nas quais os integrantes da família podem (ou não) fazer parte dos negócios. Além disso, têm procedimentos consistentes de gestão; buscam diretores e gerentes no mercado, quando necessário, e monitoram o desempenho de parentes que trabalham no negócio, assim como o desempenho de diretores e gerentes que não são da família. Portanto, profissionalização não implica, necessariamente, a contratação de um executivo que não é da família, e sim o afastamento das questões familiares na escolha dos familiares que trabalharão na empresa.

Figura 5 – Modelo dos três círculos: propriedade, família e empresa.



Fonte: Gersick (1997)

Neste modelo, o a família engloba os acionistas, ramos familiares e seus herdeiros, além da preocupação das pessoas envolvidas.

A propriedade retrata exclusivamente a estrutura societária, que normalmente começa com um ou mais empresários exercendo o controle, passa para sociedade entre irmãos e, com o passar do tempo, se transforma em consórcio de primos. Acontecendo o mesmo com empreendedores sem laços familiares, pois a segunda geração cria expectativas em relação ao negócio.

E fechando a empresa, que é a entidade geradora dos recursos. Este contempla conceitos de gestão e constitui o alvo final dos processos de governança corporativa.

## 2.5 Governança corporativa

Para Lodi (2000), “a expressão governança corporativa é compreendida como o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderados pelo Conselho de Administração”.

### 2.5.1 Categorias e princípios da governança corporativa:

- ✓ Transparência: A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros;
- ✓ Equidade: Tratamento justo a todos os sócios e demais partes interessadas (os stakeholders em geral);
- ✓ Independência: Dá o termômetro se o conselho de administração é independente em relação ao plano estratégico da empresa principalmente ao CEO<sup>10</sup>/Diretores Executivos;
- ✓ Prestação de contas: Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, nos acertos e erros.
- ✓ Responsabilidade corporativa: Os agentes da governança corporativa devem zelar pela sustentabilidade das organizações visando a sua conservação, ou seja, tomar medidas fortes a tempo, quando não há uma adequada gestão.

---

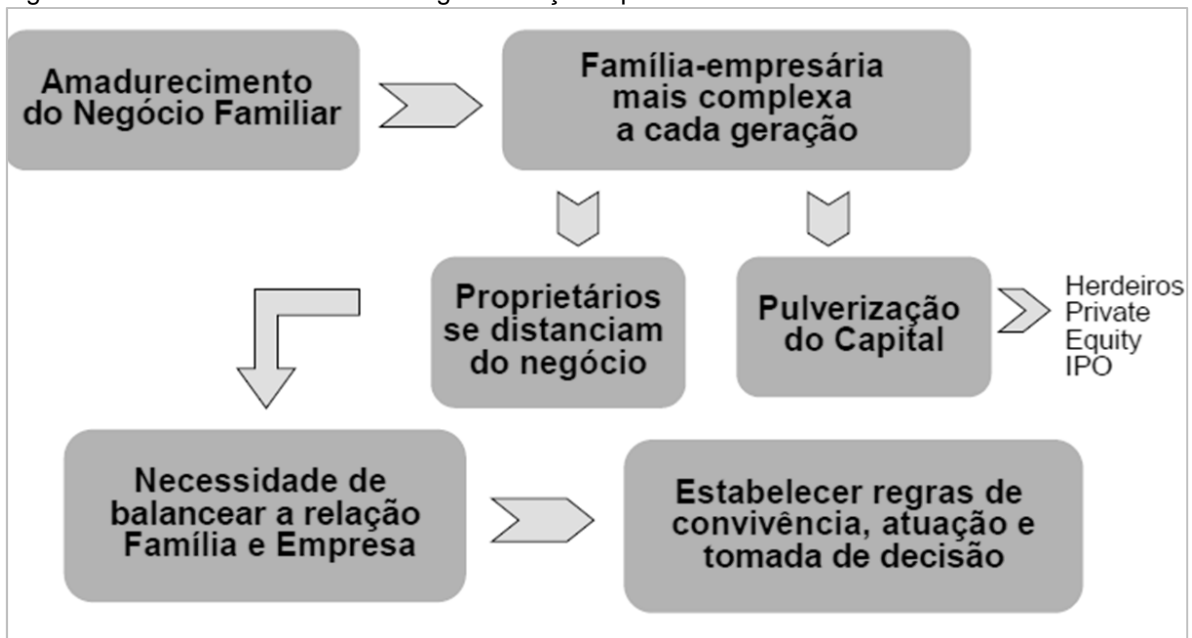
<sup>10</sup> CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, que significa Diretor Executivo em Português.

## 2.5.2 Prioridade na governança corporativa

Visando a responsabilidade com o futuro, empresas modernas, ousadas e inteligentes devem compor o agressivo e já aceito novo conceito “*triple bottom line*”, que significa o compromisso com uma geração de melhores resultados econômico-financeiros, social e ambiental. Sem ser modismo, mas sim uma exigência de estar na frente, uma questão que vai além da sobrevivência e pressupõe a busca de “alta produtividade”. (MESA CORPORATE GOVERNANCE, 2016).

- ✓ Crescimento e rentabilidade;
- ✓ Ganhos de capital, melhor fluxo de caixa, reinvestimentos, dividendos, retorno futuro;
- ✓ Harmoniza conflitos de interesses;
- ✓ Maximiza o valor da empresa.

Figura 6 - Fatores determinantes na governança corporativa



Fonte: Mesa Corporate Governance (2016) – [www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)

Como fatores de amadurecimento do negócio seguem um ciclo de determinadas ações e processos, com a família empresária mais complexa a cada geração dos proprietários ou pulverizam o capital da organização (Herdeiros, Private Equity e IPO)

ou dão sequência ao processo de se distanciarem da empresa, entendendo a necessidade de balancear a relação família empresa, a partir daí há o estabelecimento de regras de convivência, atuação e tomada de decisão trazendo equidade, transparência e uma governança madura para a organização.

### 2.5.3 Motivações para a governança corporativa

Assegurar a sustentabilidade da empresa:

- ✓ Perpetuar a maneira de fazer negócio;
- ✓ Encantar e manter gestores para garantir a implementação da estratégia.
- ✓ Alavancar o valor da organização.

Alcançar melhores resultados operacionais:

- ✓ Melhorar o processo de tomada de decisão.
- ✓ Desempenho acima da média, (competências organizacionais e operacionais).

Responder a pressões externas do mercado (concorrência, bancos, clientes, fornecedores).

Acessar novas fontes de capital ou reduzir o custo de capital:

- ✓ Explorar novas fontes de financiamento;
- ✓ Caminho seguro para atrair novos investidores e reter os existentes.

Equilibrar interesses divergentes entre acionistas:

- ✓ Liquidez: a saída apreciada pelo mercado.

### 2.5.4 Empresas com controle familiar compartilhado

Empresas de controle familiar enfrentam mais desafios em vista das demais organizações. Quando não há um critério estabelecido dentro das organizações familiares onde regule o relacionamento da família com a empresa disputas e conflitos permeiam os interesses pessoais que sobressaem sobre o negócio e acaba trazendo muitos prejuízos a organização.

Entende-se que os conflitos nas empresas familiares estão relacionados aos direcionamentos organizacionais, sendo comum aos herdeiros terem desejo de ocuparem cargos na empresa. Se não houver regras claras, se um integrante da família assumir um cargo os demais também sentem que tem o direito de fazer o mesmo.

Um dos propósitos do sistema de governança corporativa é exatamente fazer uma distinção clara entre propriedade e gestão. Assim, herdeiros têm direitos como proprietários, mas isso não lhes confere o direito de serem gestores, necessariamente.

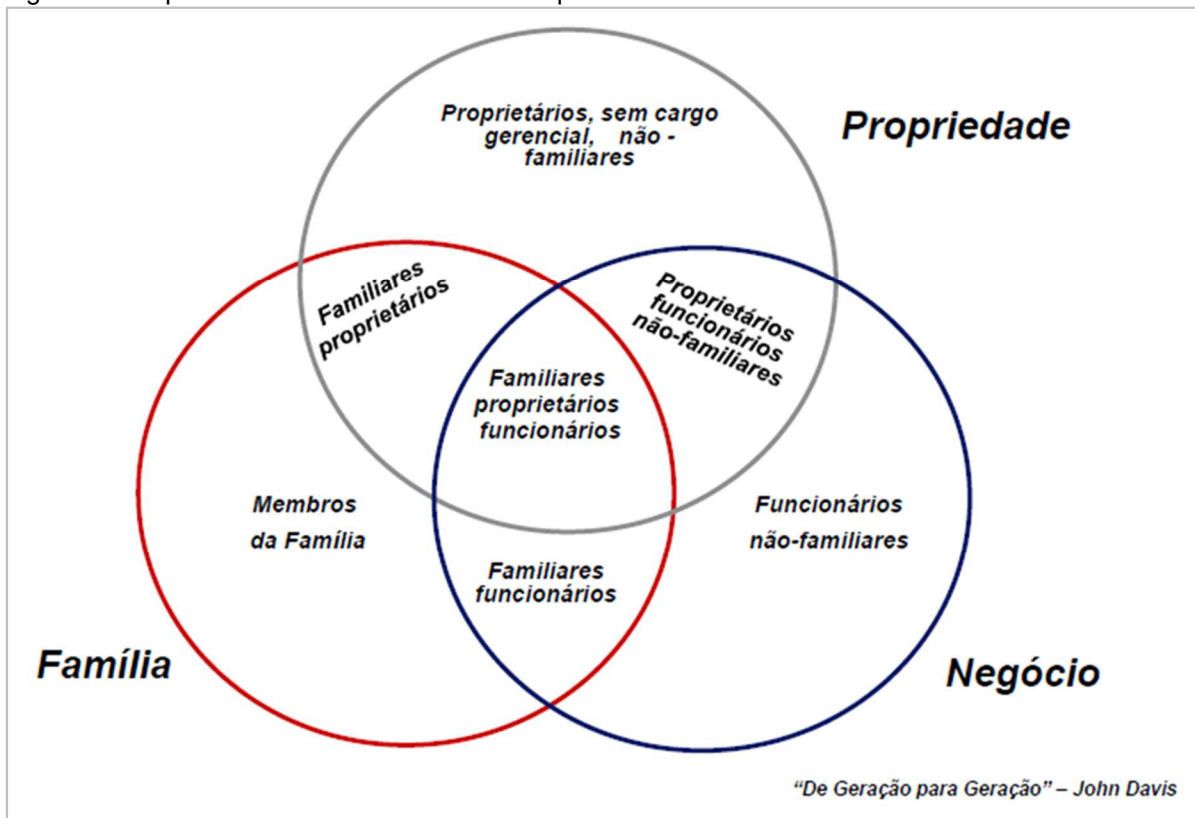
Gestão requer competências que não se transferem por laços consanguíneos. Assim, é necessário que a família organize o seu relacionamento com a organização através de processos disciplinados.

A criação do Conselho de Família possibilita a gestão com mais tranquilidade, que tem características diferentes do Conselho de Administração (CA).

São objetivos do Conselho de Família a profissionalização da relação família-empresa promovendo um clima familiar saudável, administrando todos os conflitos e disputas que vierem a surgir.



Figura 7 - Empresas com controle familiar compartilhado



Fonte: Gersick (1997)

Dentre os temas que devem ser tratados por esse conselho destacam-se a definição de critérios para a sucessão e participação na sociedade, direcionamento geral dos negócios, preservação dos princípios e valores da família que deverão orientar o negócio, a definição dos limites entre interesses da família e da empresa.

Se a família empresária estiver empenhada em um processo de mudança deverá considerar alguns pontos considerados estratégicos no âmbito da modernização de cada um dos pontos tratados na figura-8.

Figura 8 - Pontos focais de inteligência de governança corporativa



Fonte: Mesa Corporate Governance (2016) – [www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)

Na governança corporativa das organizações familiares está melhor desde 2012 conforme PwC em sua pesquisa em 2014. Os negócios familiares estão entendendo a estima das boas práticas da governança para resguardar e expandir a importância da organização, assegurando a sua duração e facilitando o alcance ao capital. A formação de um ambiente de governança corporativa passa em regra pelas oito dimensões dos “Ps” que são: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, pessoas, práticas e longevidade.

Com foco nas questões fundamentais de cada um desses “Ps” podem auxiliar a organização a perceber a situação vigente e a se promover.

Governança atualmente é uma preocupação de todos. Seu significado, porém, varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada organização. Além desse aspecto, quando o fundador começa a ficar mais velho, questões relativas à sucessão e conflitos de poder podem criar problemas sérios.

Várias companhias familiares estão descobrindo que a antecipação e a preparação podem ser vitais quando chega a hora de discutir questões delicadas, como

participação no negócio, direitos e responsabilidades, competência dos gestores que são integrantes da família e aprovação de uma estratégia que atenda aos interesses tanto da empresa como da família.

De acordo com Rossetti (2011) os valores da governança corporativa são pautados nos 8PS (Propriedade, Princípios, Propósitos, Poder, Processos, Perenidade, Práticas e Pessoas), conforme apresentado na figura-9.

Figura 9 - Os 8P's da governança corporativa em empresas familiares.

Os 8P's da governança em empresas familiares		
<b>PROPRIEDADE</b>	Atributo fundamental, diferenciador das companhias. Tipologias: 1. Familiar, consorciada, estatal, anônima. 2. Fechada, aberta. 3. Concentrada, pulverizada. Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes da governança.	Coesão societária. Acordo de acionistas. Transmissão a sucessores. Blindagem de riscos societários
<b>PRINCÍPIOS</b>	Fundamentos éticos dos negócios e da gestão: Princípios da governança 1. <i>Fairness</i> . Senso de justiça e equidade de direitos. 2. <i>Disclosure</i> . Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos. 3. <i>Accountability</i> . Prestação responsável de contas. 4. <i>Compliance</i> . Conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios. Princípios da companhia 1. Credos e valores internamente compartilhados. 2. Externamente sancionáveis.	Legados. Disseminação das crenças e valores. Código de conduta.
<b>PROPÓSITOS</b>	1. Direcionamento de médio-longo prazo consensado. 2. Alinhamento entre propósitos e expectativas dos proprietários. 3. Clareza na definição de diretrizes de grande alcance: · Propósito orientador (missão); · Propósito empresarial (visão). 4. Estratégia, consistente, motivadora, realizável. 5. Foco em retornos: · Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i> (RTS); · (b) Harmonização do RTS com os interesses de outros <i>stakeholders</i> .	Alinhamentos: visão, projetos, expectativas. Direcionadores consensados. Plano estratégico.
<b>PAPÉIS</b>	1. Clareza na separação de papéis: · Família, Sociedade, Empresa; · Acionistas, Conselheiros, Gestores; · Conselho de Administração e Diretoria Executiva; · <i>Chairman</i> e CEO.	Clareza na diferenciação. Criação de fóruns com missões distintas. Segregação de funções. Canais formais de comunicação.
<b>PODER</b>	1. Constituição da estrutura de poder: prerrogativa dos <i>shareholders</i> . 2. Definição e separação de funções e responsabilidades: · Conselhos corporativos; · Direção executiva; 3. Definição compartilhada de decisões de alto impacto; 4. Planejamento das sucessões nos órgãos de governança.	Legitimidade. Liderança visível, aceita, admirada. Estrutura: ausência de acomodações. Sustentação por resultados.
<b>PESSOAS</b>	1. Fator-chave da boa governança: presente em todos os "Ps". 2. Postura ética, requisito fundamental na condução de: · Questões societárias; · Negócios; · Operações internas, gestão. 3. Harmonização de interesses: · Coesão; · Convergências, alinhamentos. 4. Base dos legados, das condutas e das competências que conduzem à perenidade.	Meritocracia. Clima organizacional. Sucessores-herdeiros: preparação e interação com administradores. Gestão estratégica.
<b>PRÁTICAS</b>	1. Sistematização: do direcionamento da estratégia ao monitoramento de resultados. 2. Práticas atribuíveis ao Conselho de Administração (Estratégias de negócios e de gestão): · Direcionamento; · Homologação; · Monitoramento. 3. <i>Empowerment</i> dos órgãos de governança. 4. Gestão de conflitos e de custos de agência. 5. Construção de canais de comunicação, internos e externos. 6. Práticas atribuíveis à Diretoria Executiva: · Alinhamento aos valores corporativos; · Operações alinhadas às estratégias; · Foco em geração de resultados; · Cumprimento do plano orçamentário.	Adequação às universalmente recomendadas. Regras formalmente estabelecidas. Funcionalidade dos sistemas e processos. Avaliações sistematizadas.
<b>PERPETUIDADE</b>	1. Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações. 2. Presente em todas as estruturas societárias, com maior visibilidade nas familiares. 3. Fortemente associável a: · Harmonia de propósitos; · Criação de valor para os <i>shareholders</i> ; · Conciliação dos interesses dos <i>shareholders</i> com os de outros <i>stakeholders</i> ; · Desenvolvimento de lideranças, em todos os níveis; · Estratégia focada em fatores-chave de sucesso; · Tratamento de questões-chave; · Gestão eficaz de riscos.	Ciclo de vida dos negócios. Crescimento: história e perspectivas. Propensão à inovação, nos negócios e na gestão. Criação de valor e gestão de resultados.

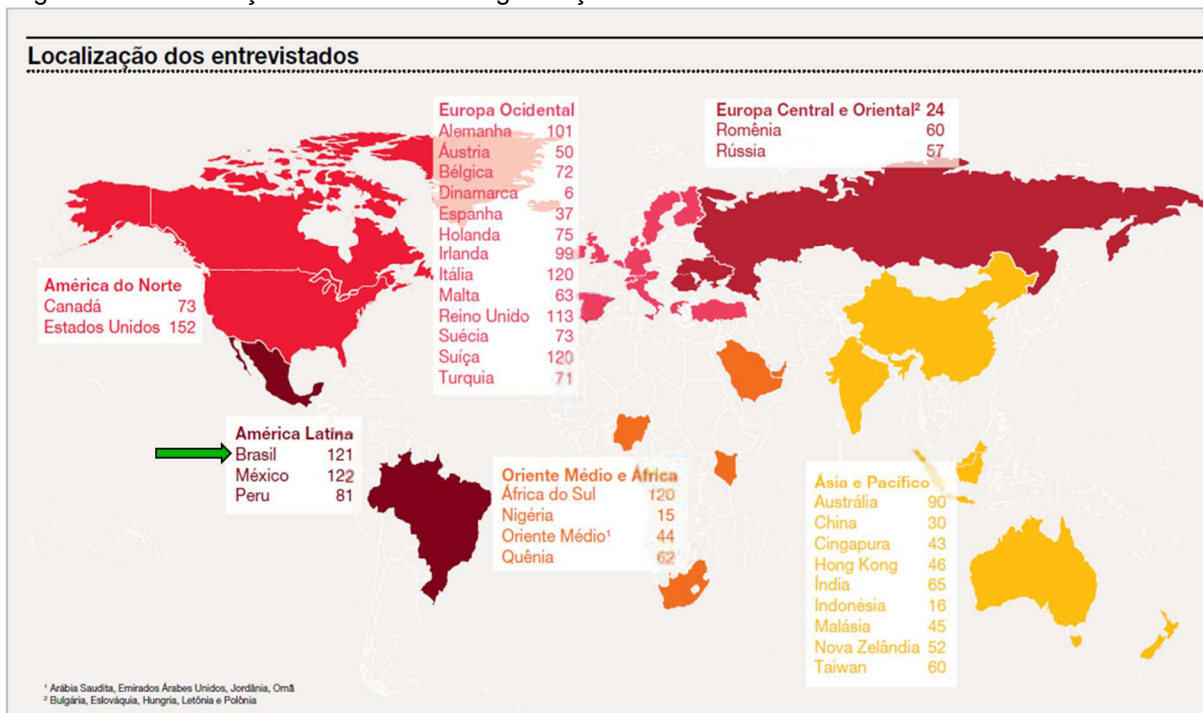
Fonte: ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

## 2.6 O papel da organização familiar no Brasil e no mundo.

A PwC – *Pricewaterhouse Coopers* Brasil (2014), em sua sétima edição da investigação sobre negócios familiares e a maior já realizada, apresenta um estudo que se ampliou por mais de 40 países, de modo inclusivo o Brasil, e envolveu cerca de 2.400 organizações familiares, em seus resultados mostraram um ambiente econômico difícil, onde as organizações familiares precisam atuar em um cenário de competição tão intensa e também com rapidez de mudanças. Portanto, perante de um fato tão ofensivo, as organizações familiares permanecem se ampliando. No Brasil, 79% das organizações familiares desenvolveram nos últimos meses (2014), 14 pontos percentuais acima do resultado global, quanto que 10% acreditam crescer de forma rápida e enérgica nos próximos cinco anos.

A PwC é um conjunto de firmas presente em 157 países com 233.000 profissionais comprometidos em oferecer qualidade em serviços de auditoria e asseguração, consultoria de negócios e tributária.

Figura 10 - Localização no mundo das organizações familiares entrevistadas



Fonte: PwC – *Pricewaterhouse Coopers* Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

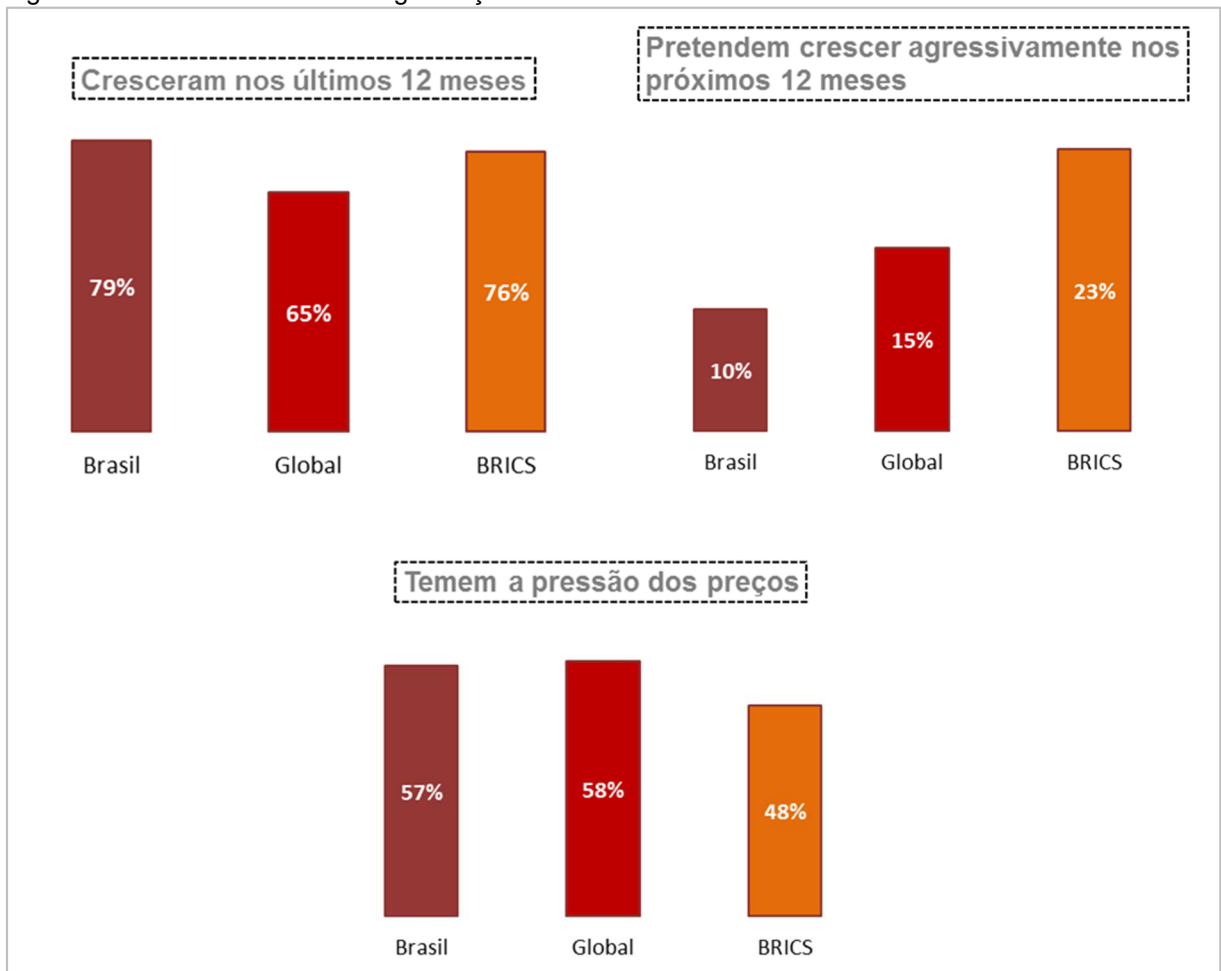
Assim como o tema é o futuro, mas da metade das companhias familiares planejam passar a posse para a próxima geração, mas quer também uma gestão profissionalizada. Aspira transferir um legado um negócio sólido, criado para perdurar e desenvolver e com amoldada governança, organização operacionais mais atuais e com uma cultura mais arraigada.

Será preciso enfrentar de maneira clara as provocações que falam respeito a agitações familiares e ao oportuno processo de sucessão. Compor novas ações e valores que lhe são dispendiosas. Lidar com amplas mudanças em andamento, especialmente aquelas causadas pelos avanços tecnológicos e pela globalização, o que compreende economia digital, mídias sociais, dispositivos móveis e big data (grande volume de dados – estruturados ou não – que impactam os negócios no dia-a-dia).

## **2.7 Como estão os segmentos das empresas familiares brasileiras.**

De acordo com a PwC (2014), de maneira genérica o segmentos das companhias familiares brasileiras estão em apropriada configuração no mercado: 79% desenvolveram nos últimos 12 meses (em comparação com 65% a nível mundial) e 66% esperam desenvolver de forma sólida nos próximos cinco anos, números muito parecidos aos da investigação de 2012.

Figura 11 - O crescimento das organizações familiares no Brasil e no mundo.



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

Nesta mesma pesquisa a PwC observou que há diferenças em relação ao força desse aumento: 10% almejam desenvolver seus negócios agressivamente nos próximos cinco anos, em comparação com 18% em 2012. Ressalta ainda que são ambições mínimas que as dos países do BRICS.

O BRICS é composto por Brasil, Rússia, Índia e África do Sul, 83 % anseiam crescer no próximo quinquênio, significando que 23% conjecturam uma expansão enérgica. Essa perspectiva de desenvolvimento proeminente é mais intenso na China (57%) e Índia (40%).

PwC (2014), em súpula as organizações familiares devem enfrentar a ocorrência de que as condições de negócio de que deleitaram-se antes da recessão muito provavelmente não retornarão. Isto conjectura ao fato econômico, mas também é um

indício das transformações mais densas que estão acontecendo por razão determinadas megatendências mundiais, como as mudanças demográficas, a globalização, a urbanização. As mudanças climáticas e a revolução digital. O cenário de negócios está ficando mais instável e incontrolável.

## **2.8 Os desafios que a empresa familiar enfrenta junto aos familiares.**

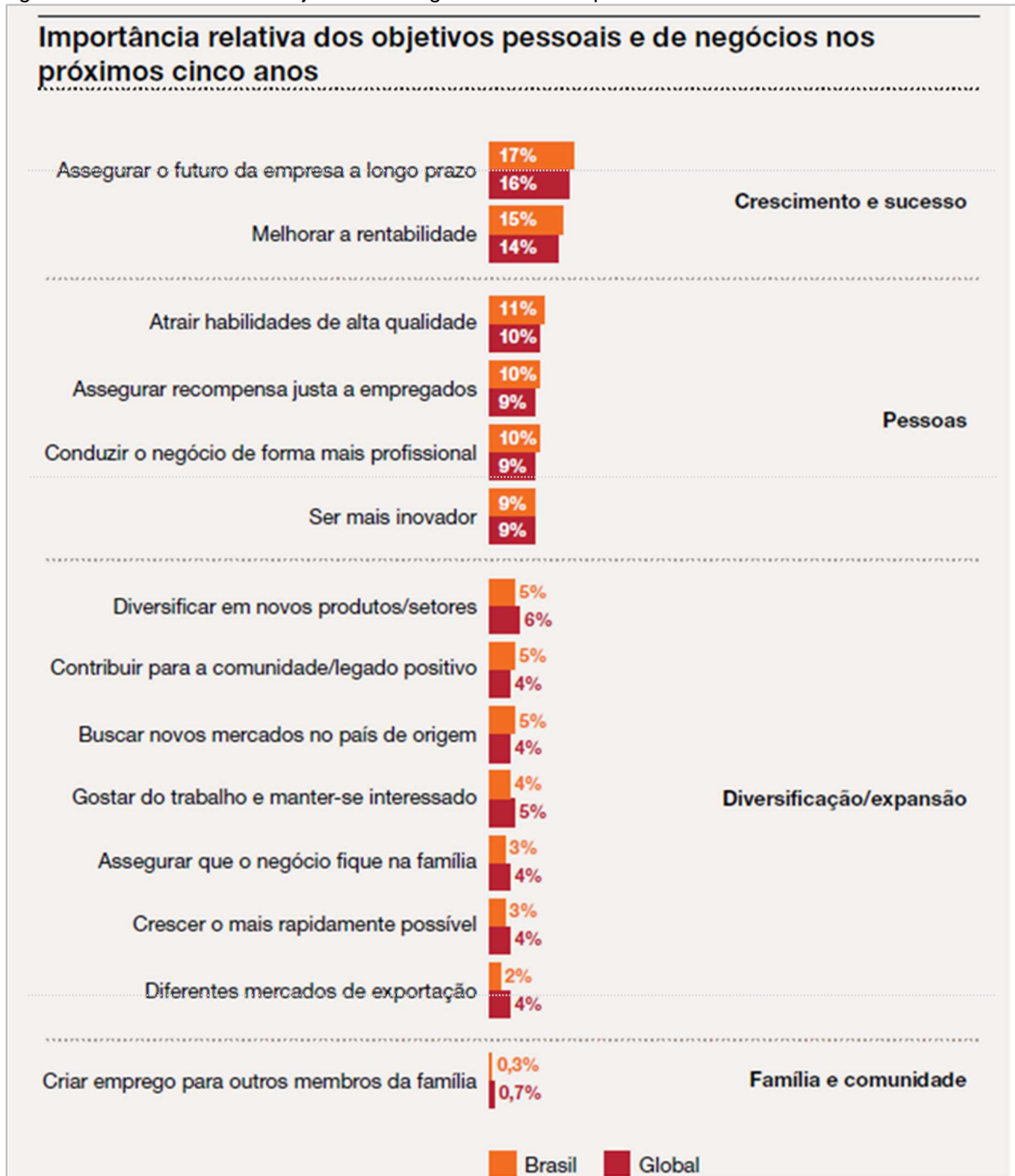
Os resultados da pesquisa PwC (2014), manifestam de maneira predominante das finalidades do negócio sobre os particulares, mas sua análise precisa expor o fato de que 67% das companhias brasileiras e 70% das organizações a nível global que constituem a amostra estão, além disso, na primeira e segunda geração de líderes. Nesse nível de geração, garantir o êxito e o desenvolvimento do negócio costuma apresentar primazia sobre as prioridades da família. Só com o tempo, assim como a organização se revelar mais sólida e a família crescer, aparecem novas situações e as preferências são alteradas. (Figura-12).

Os entrevistados no Brasil que o crescimento e sucesso da organização vêm se destacando, 17% asseguram que o futuro da empresa em longo prazo tem grande importância para os próximos cinco anos, quando que foram apontados 16% na média global. Quando perguntado sobre pessoas, 11% desejam atrair habilidades de alta qualidade, a nível global foram apontados 10% na média.

A diversificação e expansão da empresa aparecem na pesquisa no Brasil como 3% desejam assegurar que o negócio fique na família, o resultado global foi maior com 4%.



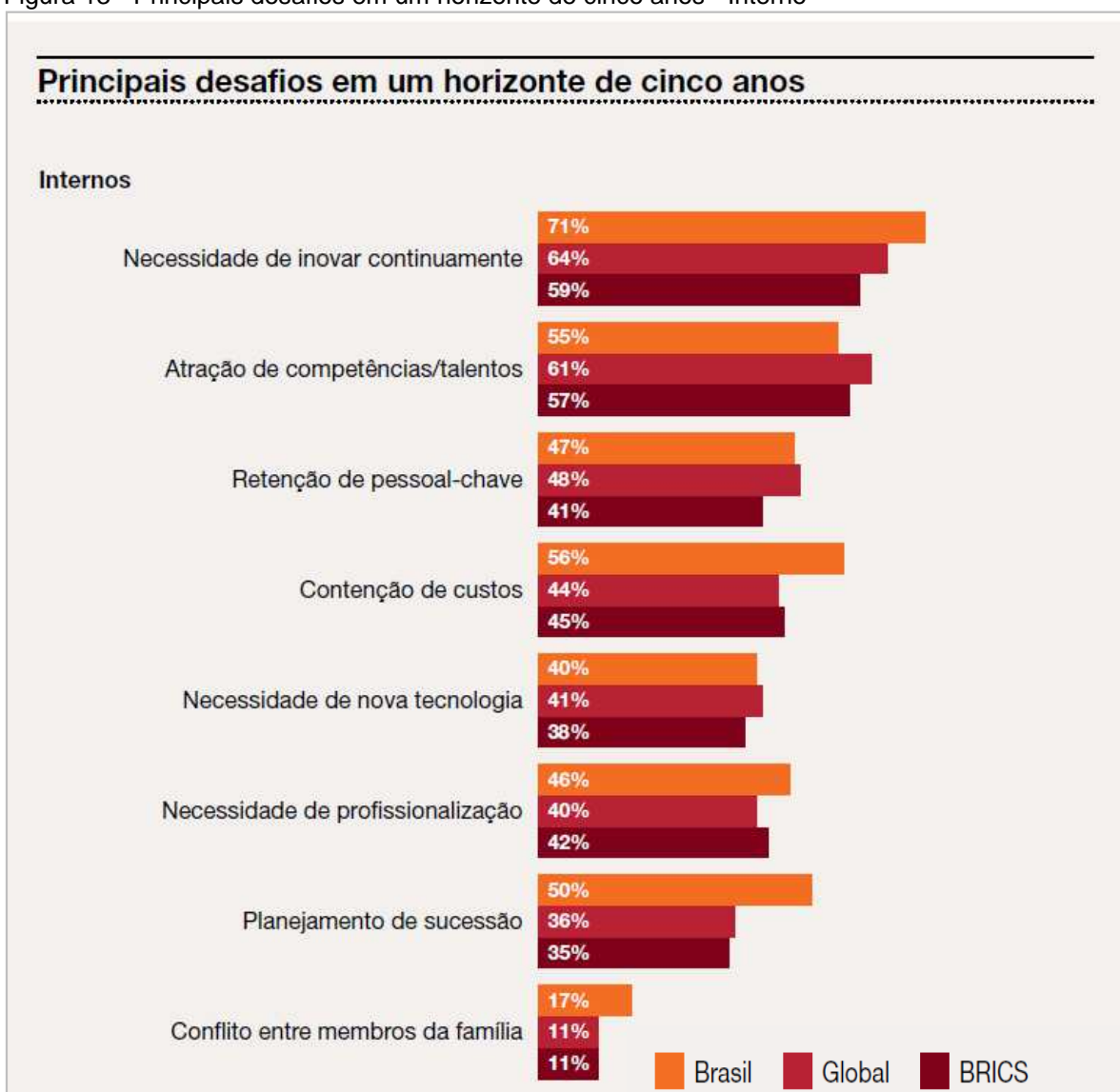
Figura 12 - Resultados dos objetivos de negócios sobre os pessoais



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

De maneira geral o conjunto atual da organização familiar mostra muito visivelmente que a ela se transformou muito mais prática nos últimos anos. As prioridades são permanecer no negócio e ampliar os lucros. Em seguida, vêm os fatores que contribuem para isso. Questões “emocionais” da família e da sociedade vêm muito abaixo.

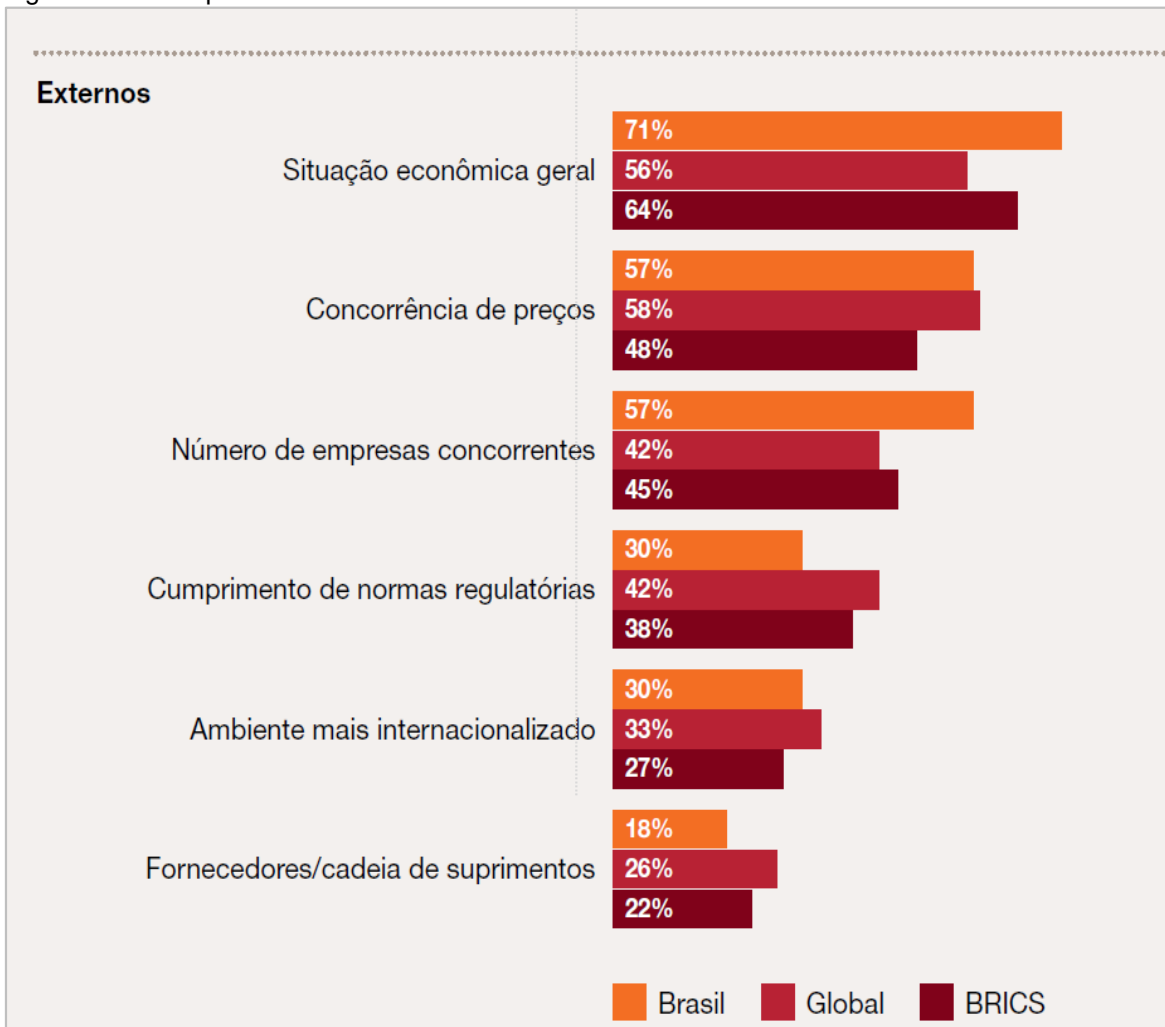
Figura 13 - Principais desafios em um horizonte de cinco anos - Interno



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

A pesquisa apresenta 72% dos entrevistados brasileiros apresentam a necessidade de inovar continuamente, quando que 64% a nível global e 59% no BRICS. A atração de competência e ou talentos, no Brasil apresentou que 55% das organizações brasileiras veem como um fator importante, mas está abaixo do índice apurado global que foi de 61% e no BRICS de 57%, percebeu-se que ainda falta muito para que as organizações familiares vejam os profissionais do mercado como uma grande aquisição para o sucesso de sua companhia.

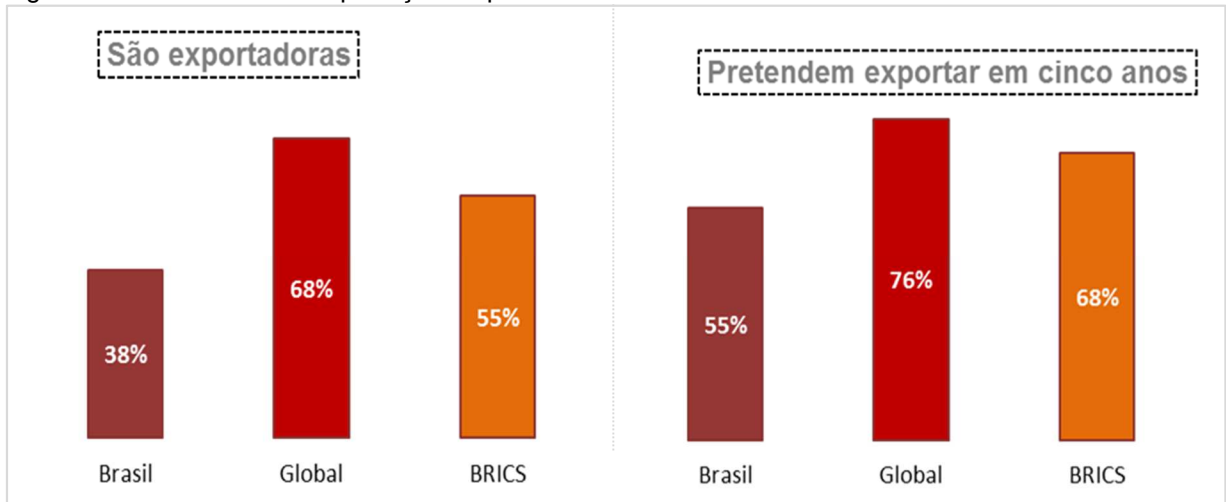
Figura 14 - Principais desafios em um horizonte de cinco anos - Externo



Fonte: PwC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

A PwC (2014) mostra em sua pesquisa que 38% das organizações familiares brasileiras estão exportando. É uma porcentagem pequena bem como quando chegado à média global (68%) ou à dos BRICS (55%). Os faturamentos para o exterior consistem apenas 6% da venda total de todos os participantes brasileiros. 55% dos entrevistados no Brasil antecipam que serão exportadores daqui a cinco anos e acreditam que os faturamentos externos alcançarão 10% de suas vendas. Na pesquisa realizada em 2012 pela PwC a confiança era maior: a perspectiva era chegar a 15%.

Figura 15 - Percentual de exportações e pretensões em cinco anos



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

Oitenta por cento dos participantes da pesquisa no Brasil reconhecem que precisarão se ajustar externa e internamente para descobrir as propriedades do espaço digital e não perder espaço para a concorrência. Apontam os avanços tecnológicos sendo uma das três principais tendências mundiais com mais possibilidade de modificar seus negócios em um período de cinco anos. Ademais, 31% (43% no mundo) reconhecem que precisam trazer os profissionais, grande é o desafio. (PwC, 2014).

Também há indícios de que o desenvolvimento e a inovação são uma preferência mínima para as organizações que estão na terceira ou quarta gerações, que dão mais ênfase a garantir que o negócio permaneça na família. Sendo assim, apresenta a situação de que essas organizações sofrem o risco de se estarem complacentes e nada competitivas.

Na opinião de Pinheiro (2002, p.7),

[...] o Brasil deveria buscar aumento das exportações grande o suficiente não apenas para gerar saldos comerciais, mas também para viabilizar o aumento das importações que se fará necessário em um novo ciclo de crescimento, para estimular a eficiência e o aumento da produtividade e para reduzir sua vulnerabilidade externa.

## **2.9 Necessidade de profissionalizar o negócio.**

Considerando a pesquisa PwC (2014), a construção das alternativas certamente não é simples, as organizações familiares precisam permanecer conscientes do significado do processo de profissionalização. Que deve abranger todas as práticas e sistemas da organização, a contar da área financeira, a de operações e a de recursos humanos até a gestão de riscos, e necessita considerar não só a organização, mas também a família. Essa é a finalidade da transformação.

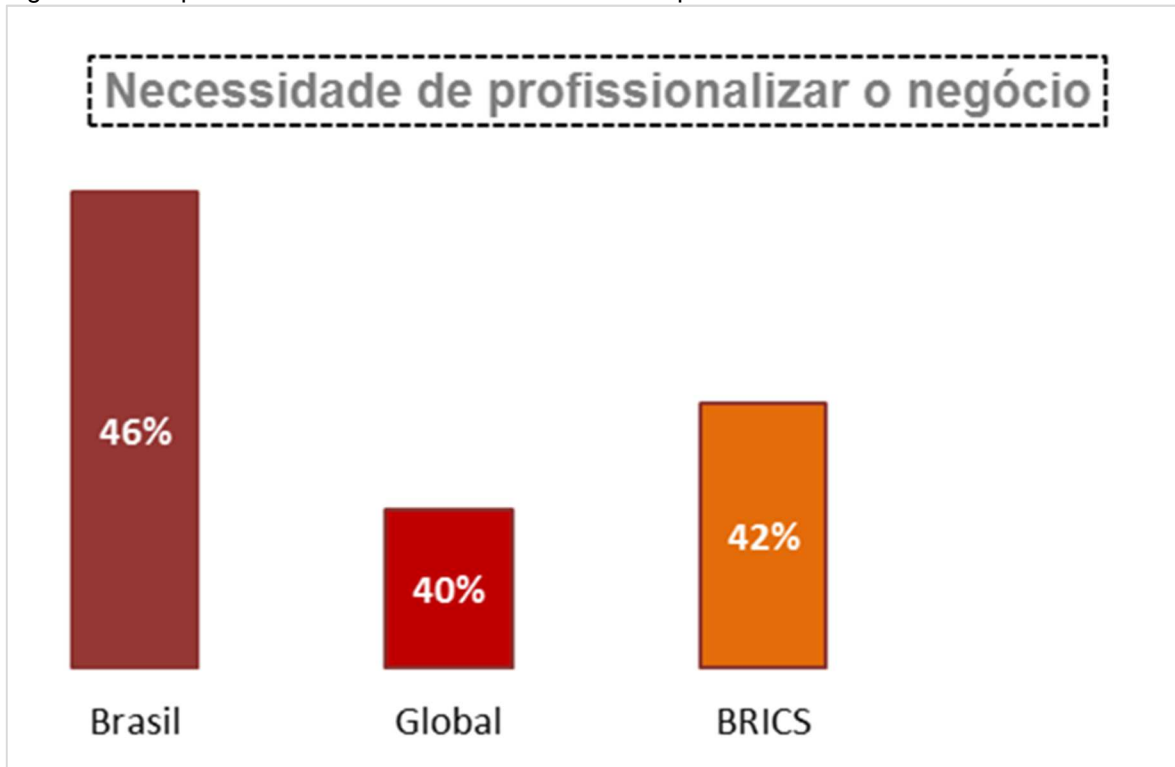
Ao usar das suas qualidades únicas e somar ao seu modelo a marca da profissionalização, as empresas familiares dão um passo decisivo para se tornarem mais fortes e atrativas, prontas para aproveitar novas oportunidades de negócio e mais aptas a perdurar. Quando os integrantes da família são donos, não gestores, é ainda mais importante formalizar e profissionalizar o relacionamento entre a família e a empresa.

Profissionalização, seguindo em frente. O imperativo de profissionalizar o negócio está avançando como uma das intensas preocupações das organizações familiares, estimulada pela pressão do mercado, pelos custos altos e pelas megatendências globais.

Na pesquisa PwC (2014), 46% dos participantes brasileiros disseram profissionalizar o negócio é um importante será um desafio para os próximos cinco anos (em comparação com 40% no mundo e 42% nos BRICS).

Na observação dos percentuais em detalhes, são as empresas mais jovens e ousadas que falam da profissionalização do negócio como uma de suas finalidades ou metas, e que estão mais cientes dos riscos e das oportunidades relacionados à adoção da tecnologia digital. Considera-se também o modelo da empresa familiar vagaroso para acolher ideias novas. Em termos geográficos, as empresas dos mercados emergentes são mais predispostas a se profissionalizar.

Figura 16 - Empresas familiares com necessidade de se profissionalizar.



Fonte: PWC – *Pricewaterhouse Coopers* Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

De acordo com a PwC (2014), profissionalização na prática são processos, governança e talentos. As empresas familiares estão sentindo a necessidade de profissionalizar as operações. Apontadas na pesquisa que uma delas refere-se a um trabalho básico em torno de sistemas e processos, mas também é preciso fazer avanços nas áreas de governança corporativa e gestão de talentos.

A pesquisa revelou que os gestores que não são da família têm uma convergência máxima a incitar o desenvolvimento enérgico. Inovação, expansão, diversificação e profissionalização da empresa são também uma das primazias máximas para eles do que para os integrantes da família, que acerrar-se a serem mais ligados na família e na sociedade, além de mais atentos com uma herança pessoal como demonstrado na figura-17.

Figura 17 - Principais diferenças entre os líderes que fazem parte da família.



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre organizações familiares.

Assim como a explicação desses resultados é que as organizações podem mostrar como pouca performance ou não ter a ambição se forem conduzidas por integrantes da família sendo que isso não ocorreria com um administrador do mercado na chefia. Mas de algum modo muitos aspirantes potenciais terão prudência ao avocar uma função sênior em uma companhia familiar, considerando os pontos difíceis e delicados envolvidos, e a eventualidade de agitações entre familiares, de tal maneira, como no conselho ou fora dele. (PwC, 2014)

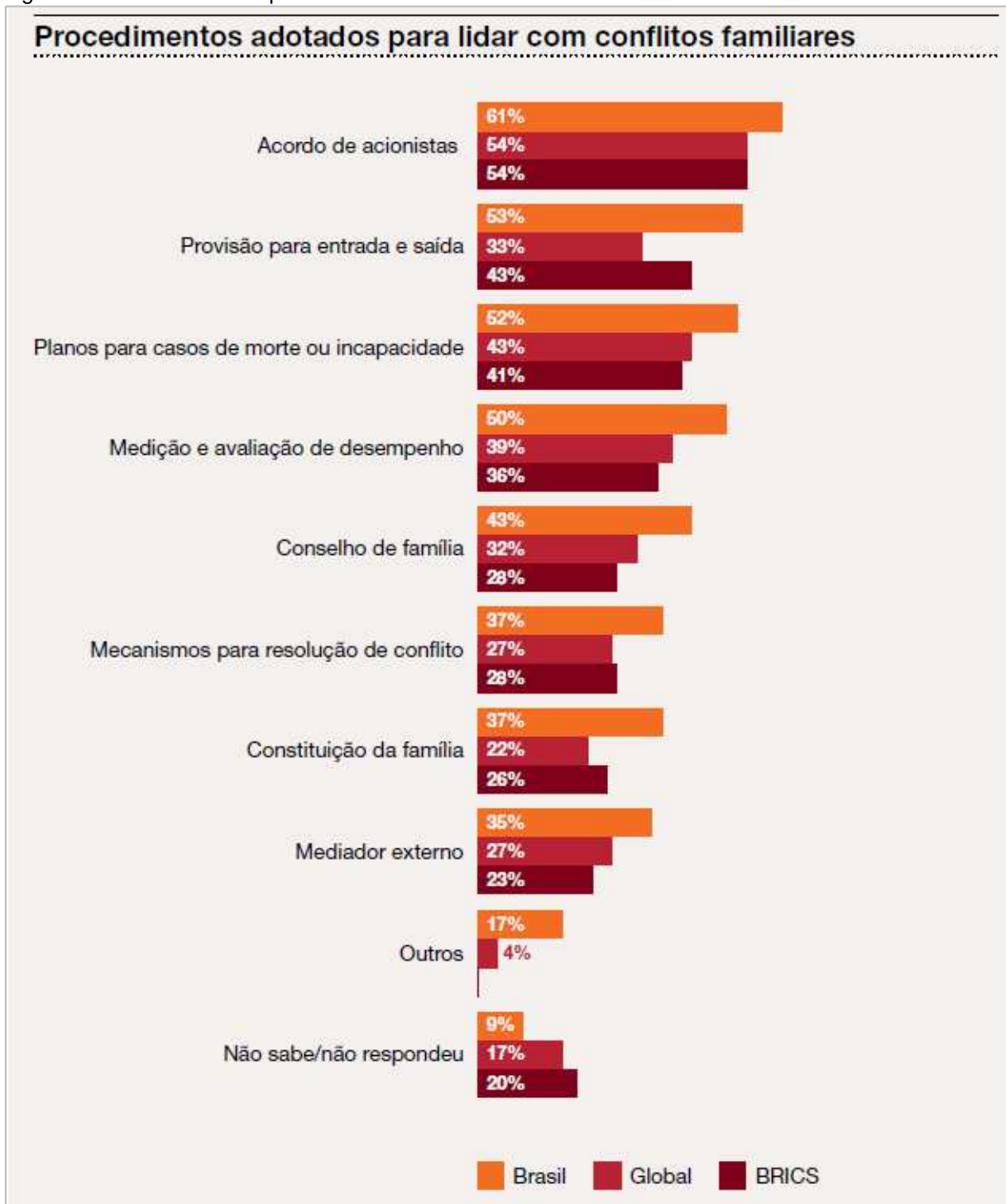
A profissionalização da empresa é indispensável de acordo com pesquisa PwC (2014), mas não satisfatório, para a sobrevivência futura. A grande prioridade de profissionalizar não somente a organização, também a família.

O núcleo da questão, quando profissionalizar a família? Profissionalizar a família segundo a PwC (2014) constitui seguir processos de controle como a família interatua com o negócio. Isso compreende formar condições indispensáveis de uma coordenação das decisões e implementar caminhos formais de comunicação que possam completar os informais e revelar sua importância nas ocasiões de tensão e dificuldade. A pesquisa explana que se versa de resguardar os interesses da família e garantir a sobrevivência da organização. Sendo um componente de governança vital que precisa seguir a composição de governança corporativa de forma relevante.

A pesquisa aponta que as organizações familiares brasileiras que têm estrutura para aguentar os possíveis conflitos e que continua alto: 91% têm ao menos um método em vigor. No mundo, são 83% (em 2014), quatro pontos percentuais para cima do apontamento de 2012. Dentre as metodologias adotadas, estão os contratos de acionistas, conselhos de família, provisão para mediação de outros terceirizados e constituições familiares. A nível mundial todos os índices pautados a essas estruturas cresceram desde 2012. Já no Brasil, teve inclinação em determinados números.



Figura 18 - Procedimentos para lidar com conflitos familiares.



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

## 2.10 O processo sucessório nas empresas familiares

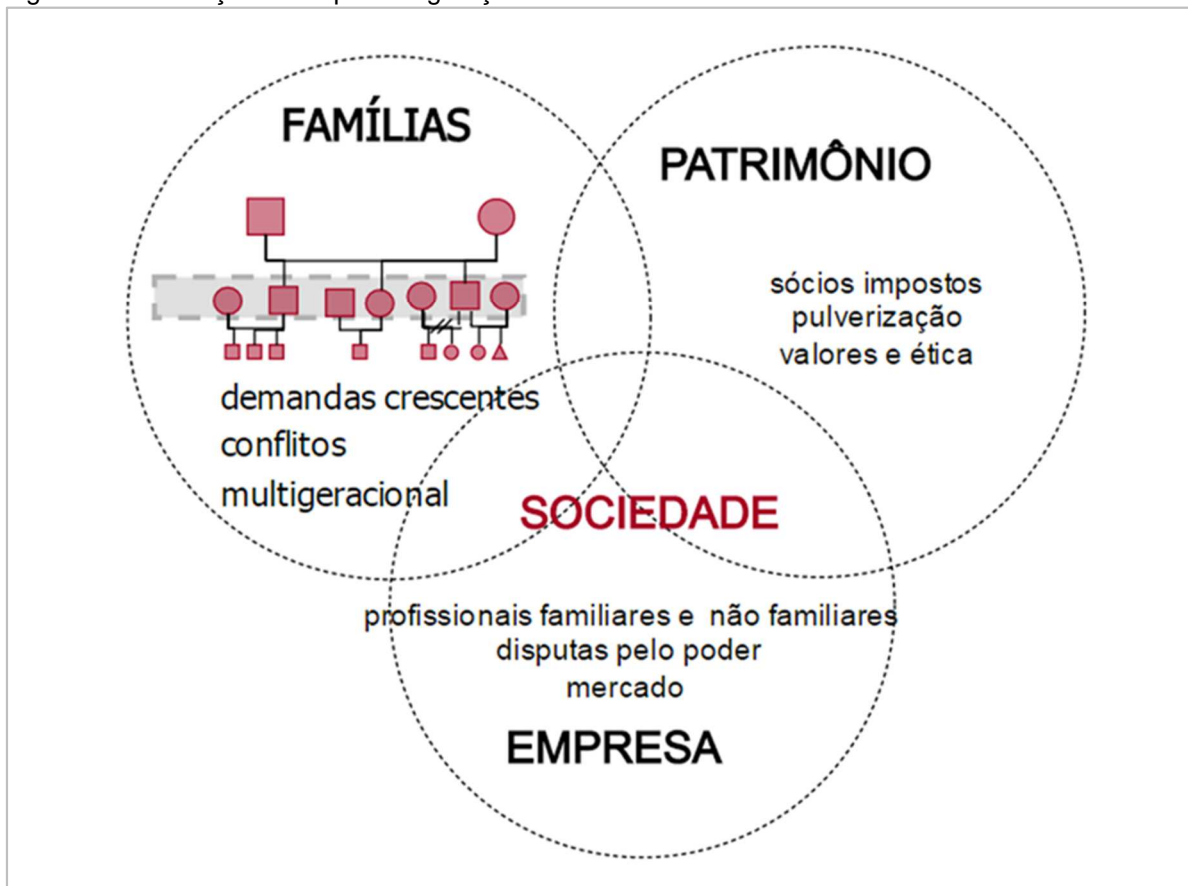
Bernhoeft (1991) entende que o processo sucessório em uma organização familiar é “assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar”.

Para Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) entendem que o processo sucessório das organizações familiares se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, afirmando, ainda:

[...] 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. Dessa análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000, p.308).

Diversos estudiosos sobre o tema “empresa familiar”, entre eles Bernhoeft (1991) e Lodi (1994) ressaltam a importância de o processo sucessório ser iniciado a tempo de que o sucedido possa transmitir os conhecimentos necessários para que o sucessor tenha condições de bem gerir a empresa. Um processo de sucessão conduzido de forma equivocada pode provocar a descontinuidade de uma organização familiar.

Figura 19 - Transição da 1ª para 2ª geração



Fonte: Mesa Corporate Governance (2016) – [www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)

Contudo, o importantíssimo tema da sucessão ainda não foi totalmente entendido nem tratado de modo eficaz por muitas organizações. Apontado na pesquisa PwC (2014) um total de 34% falam ter um plano de sucessão para determinadas ou todas as funções sêniores (muito menos da que a média mundial de 53% e a dos BRICS, que é de 52%), apenas 30% desses planos estão adequadamente documentados. Com apenas 11% (16% no mundo) têm algo que possa ser qualificado como um processo de sucessão forte, percentual igual ao dos BRICS. Interessante que na média total esse índice sobe apenas 25% entre os entrevistados com mais de 65 anos de idade.

A PwC (2014), afirma em sua pesquisa que um plano que não está escrito não é um plano, sendo somente uma ideia. É uma questão que as organizações familiares precisam abordar com o também com empenho e a mesma energia que elas dedicam a profissionalizar outros aspectos do negócio, porque sem ele, toda a organização está em risco.

Conectando gerações, e garantindo o êxito da sucessão. A entrega do bastão continuamente tem sido um momento difícil para a empresa familiar e, ultimamente, é ainda mais. O mundo modificou-se de forma irreconhecível desde que a geração atual de líderes entrou para o negócio há 30 ou 40 anos. O gap de gerações está se ampliando está se ampliando também assim como as pessoas têm filhos muito mais tarde. Significando que os períodos entre cada transição estão se dilatando, o que assenta ainda mais pressão sobre o rito de passagem em que já é tão rodeado de problemas.

Para compreender a temática que envolve as diferentes gerações e seus respectivos valores morais e culturais, é preciso conceituá-las. Segundo Cerbasi e Barbosa (2009, p.21), “o que melhor define uma geração, em termos práticos, é um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamentos e de lidar com o trabalho e a vida”.

Nesse universo corporativo multicultural, é preciso conhecer as características das diferentes gerações para entender comportamentos e deixar a comunicação mais assertiva.

A literatura especializada tem demonstrado que cabe ao gestor ter a capacidade de entender essa realidade e preparar os integrantes da organização para uma visão que leve em conta que as diferenças existem, são claras e, se bem administradas, podem trazer sucesso à organização, pois, o objetivo dos que convivem é o sucesso coletivo, que exige o bom entendimento entre todos os seus integrantes (ROBBINS, 2005; SERRANO, 2010).

Figura 20 - Características das diferentes gerações.

Veteranos (1930-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Geração X (1965-1976)	Geração Y (1977-1990)	Geração W (1991-2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistiram os pais lutarem pela sobrevivência</li> <li>São conservadores e cuidados com o dinheiro</li> <li>Valorizam segurança e estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representam grupo experiente</li> <li>Iniciaram a carreira com máquinas de escrever, sem computadores ou celulares</li> <li>Passaram por momentos difíceis da economia mundial</li> <li>Valorizam trabalho árduo e carreira sólida</li> <li>Focam no resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São fortes candidatos a posições de liderança</li> <li>Iniciaram a carreira juntamente com os avanços da tecnologia</li> <li>Divertiam-se com os primeiros videogames</li> <li>Valorizam o empreendedorismo</li> <li>Focam no equilíbrio entre vida pessoal e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscam posições de liderança</li> <li>Cresceram com a tecnologia</li> <li>Possuem mentalidade global</li> <li>Aceitam mais facilmente as diferenças</li> <li>Viveram bons momentos da economia mundial</li> <li>São questionadores, ansiosos e imediatistas</li> <li>Não se prendem à empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representam o grupo mais jovem nas organizações</li> <li>São totalmente tecnológicos (nativos digitais)</li> <li>Têm pais protetores</li> <li>Valorizam o engajamento em ações sociais</li> <li>Entediam-se facilmente</li> <li>Estão sempre em busca de algo melhor</li> </ul>

CPDEC (Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada)  
www.cpdec.com.br

Fonte: www.cpdec.com.br

As gerações se iniciam com os veteranos, que nasceram entre 1930 e 1945. Eles são a geração do rádio; são tradicionalistas e, por terem vivenciado guerras e escassez, são pessoas que têm grande respeito pelas autoridades e cuidado com os gastos. São mais rígidos e por causa das dificuldades que viveram, não tem problemas em respeitar regras (Kullock, 2010). Seus principais valores são à família, trabalho e a moral.

Os chamados *Baby Boomers* (1946-1964) surgiram após a revolução industrial, que por sinal marca um dos maiores índices de natalidade relatados na história. Essa geração está muito presente nas organizações ainda hoje; é composta de colaboradores que criam vínculos com a empresa, valorizam uma carreira estruturada, duradoura e bem sucedida. São cuidadosos na tomada de decisões, pois necessitam de justificativas sólidas para fazê-lo. O trabalho é o que define suas identidades.

Segundo Zemke; Raines; Filipczak (2008), a gestão dessa geração é realizada por consensos. São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família,

e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus integrantes vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

Os indivíduos nascidos entre 1965 e 1976 compõem a chamada geração X, cuja principal marca é a busca pela liberdade, até com certa rebeldia decorrente de anos de conservadorismo que foram quebrados, em parte, por esta geração. Preferem um ambiente de trabalho mais descontraído e buscam equilíbrio entre a carreira profissional e a vida pessoal. Valorizam receber *feedback* sobre as atividades realizadas e representam a primeira geração a ter contato com a tecnologia desde cedo.

Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2008).

Para Conger (1998) essa geração possui atitudes diferentes com relação ao trabalho, apesar de ser desconfiada em relação a hierarquias, adota e gosta do trabalho em equipe. São indivíduos independentes, irreverentes, seguindo os passos de seus antecessores imediatos.

Em seguida, surge à geração dos porquês, a chamada geração Y (1977-1990), que cresceu com a comunicação em uma velocidade intensa. As informações passaram a circular de forma rápida no meio tecnológico, o que contribuiu para criar pessoas multitarefas e multifuncionais. São pessoas que buscam a independência, mas diferentemente das anteriores, postergam compromissos da vida adulta, como deixar a casa dos pais para morar sozinhos, por exemplo.

Os integrantes dessa geração são flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas

recebê-lo pronto. Adquiriram uma atitude questionadora, que acaba colidindo com o modelo tradicional de hierarquia. Nasceram em tempos de prosperidade, não temem o desemprego, têm autoconfiança, gastam mais tempo com educação integral, o trabalho é-lhes um meio e não um fim (LOIOLA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Para alguns autores, os nascidos entre 1991 e 2002 fazem parte da geração W (*"World Wide Web"*)<sup>11</sup>. Para outros, esses indivíduos ainda são parte da geração Y. De qualquer forma, a característica mais marcante é que são considerados nativos digitais; a tecnologia parece fazer parte do esquema corporal. São protegidos por seus pais, o que os torna seguros, confiantes, mas individualistas.

Para minimizar as consequências negativas que as diferenças entre as gerações podem causar, deve-se entender o ambiente para depois atuar sobre ele. É necessário criar um clima produtivo, de respeito e aprendizagem mútua, visando desempenho e desenvolvimento de todos os integrantes.

Nos dias de hoje podemos encontrar as quatro gerações trabalhando juntas. É importante que a organização esteja atenta ao perfil de cada geração, pois os conflitos entre gerações são constantes. Cada geração possui características distintas somando para os resultados da empresa. Portanto é imprescindível que as diferenças de cada geração sejam respeitadas, que haja igualdade de tratamento e que a empresa tenha uma gestão moderna.

A medida a empresa familiar amadurece, a família desenvolve, daí aparecem mais sucessores possíveis e a probabilidade de conflito cresce. Em muitos casos, a palavra sucessão por si só pode provocar uma reação emocional extrema, especialmente no fundador ou no CEO (PwC 2014). É um lembrete indesejado sobre a idade e mortandade, um presságio da perda de influência no sentido mais amplo da palavra. Acontece que em muitas empresas familiares, a antiga geração transfira a gestão das operações na teoria, não há surpresas nisso, mas conserva-se na prática o controle sobre tudo o que realmente importa. Em episódios extremos, pode induzir a uma

---

<sup>11</sup> World Wide Web significa em português rede de alcance mundial, também conhecida como Web ou WWW. World Wide Web é um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet.

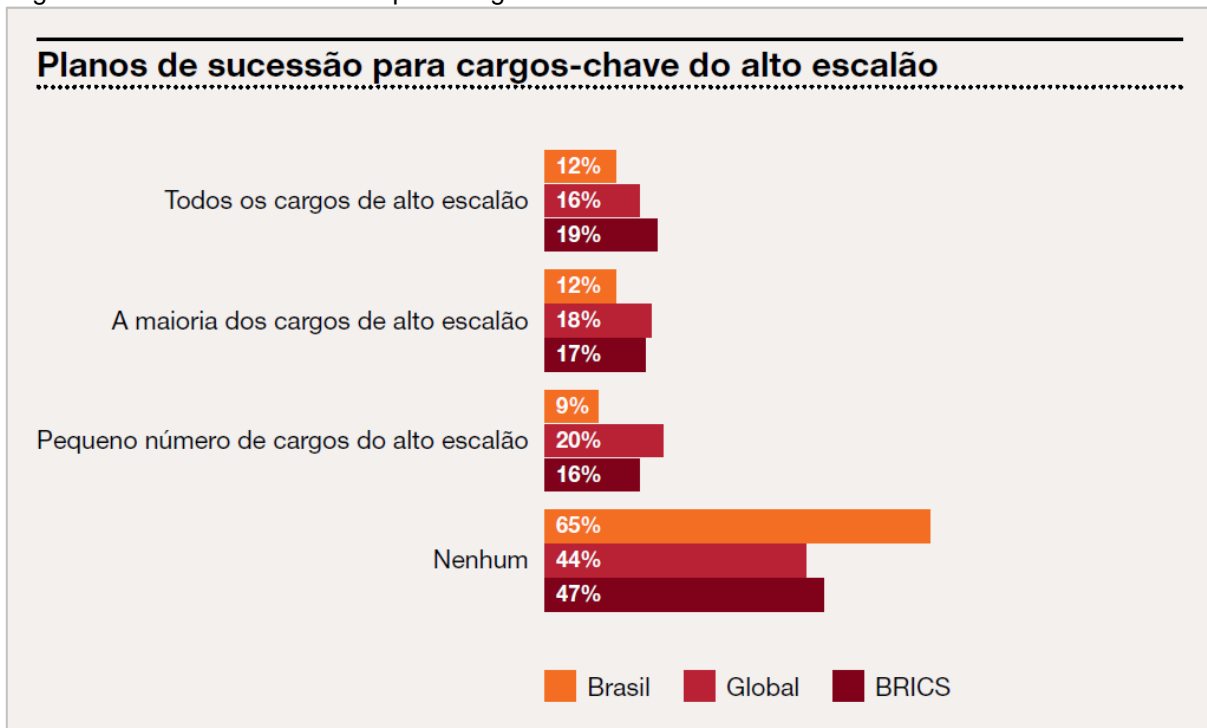
desconexão intensa entre o que o líder atual planeja e o que a próxima geração espera.

Um processo de sucessão claramente gerenciado pode e deve levar vários anos. Além disso, um número crescente de organizações familiares faz questão de que os integrantes mais jovens da família se sujeitem a um projeto de desenvolvimento apropriado para entrar na empresa, às vezes isso compreende um período de trabalho fora da empresa.

Na pesquisa PwC (2014), 73% dos participantes disseram que estavam ansiosos para administrar a empresa um dia, mas apenas 35% consideravam isso algo confirmado e 29% achavam, na melhor das hipóteses, apenas bastante provável. Entre os participantes da pesquisa, apenas 7% terminaram os estudos e entraram diretamente na empresa familiar, como, de modo geral, fizeram seus pais e avós. Outros 55% passaram por um programa de desenvolvimento profissional, 14% fizeram alguma graduação na área de negócios, 34% passaram por cursos de administração e 46% trabalharam para outras empresas antes de entrar para a organização familiar.



Figura 21 - Planos de sucessão para cargos-chave.



Fonte: PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

### 2.10.1 Diferenças mais comum entre gerações

Velha geração (*Baby Boomers*):

- ✓ Forte resistência a correr riscos;
- ✓ Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa;
- ✓ Concentração de esforços no negócio principal da empresa;
- ✓ Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.

Nova geração (X e Y):

- ✓ Não teme os riscos, considera-os importantes dentro do negócio;
- ✓ Grande tendência em usá-los para expandir a empresa;
- ✓ Deseja diversificar os negócios;
- ✓ Deseja a profissionalização da empresa.

### 2.10.2 Quando ocorre a sucessão?

Saída do fundador da administração:

- ✓ Por decisão pessoa “aposentadoria”;
- ✓ Por motivo de saúde;
- ✓ Em razão de falecimento.

### 2.10.3 Quais os riscos de não se fazer sucessão?

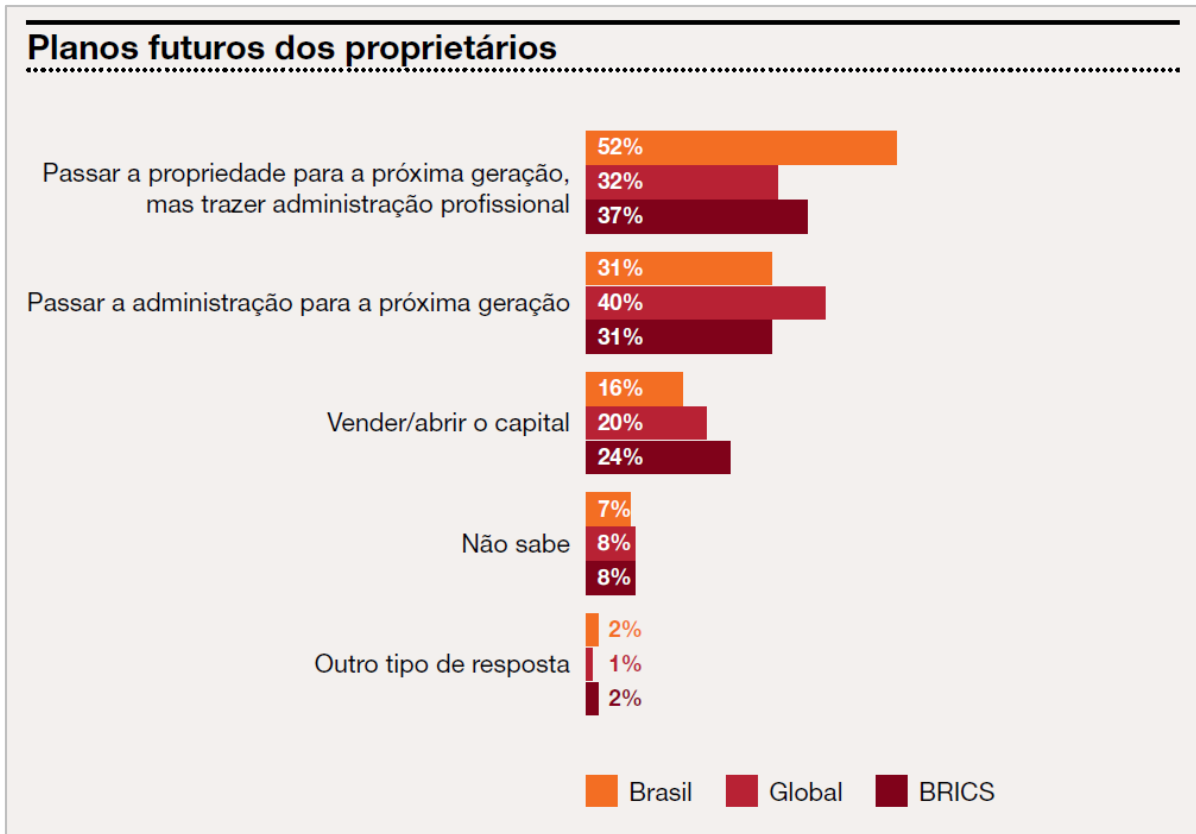
- ✓ A própria existência da empresa;
- ✓ Prejuízo em sua atuação no mercado em razão da falta de comando;
- ✓ Prejuízos de ordem patrimonial.

## 2.11 Gerir, profissionalizar ou vender?

De acordo com a PwC (2014), os líderes brasileiros estão mais inclinados a optar pela profissionalização do negócio do que a média global, mas essa tendência vem caindo.

Alguns CEOs de empresas familiares têm visão de futuro e estão abertos em relação ao envolvimento da próxima geração, porque veem a empresa familiar como meritocracia, não hereditária.

A propriedade não é uma alternativa fácil, porém: deve ser assumida como uma opção intensa, com a certeza de que exigirá até treinamento específico. Bem como os integrantes da família são donos, não gestores, é ainda mais significativo formalizar e profissionalizar o convívio entre a família e a empresa. Abrangendo a contas e responsabilidades, mas as famílias devem perceber que se trata de uma via de mão dupla. De um lado, a família deve exigir que a administração preste contas pela performance do negócio; mas ela também deve ser responsável como acionista e clara quanto as expectativas.



Fonte: PWC – *Pricewaterhouse Coopers* Brasil (2014). Pesquisa global sobre empresas familiares.

Segundo a pesquisa PwC (2014: em determinadas empresas familiares, porém, a continuidade é resultado não só de valores conexo, mas de uma maneira coesa abordar o negócio, independentemente da sua natureza específica. Essas empresas não se importam com o lugar onde operam ou com aquilo que vendem, desde sejam lucrativas. Elas se libertaram de amarras emocionais que poderiam mantê-las presas a formas de trabalho ultrapassadas ou a unidade de negócios de baixo desempenho criada por gerações anteriores ou gerenciadas por um integrante da família e, portanto, imexíveis.

Entretanto se forem vários os sucessores, com possibilidades de bem repartir o comando, que se coloquem as claras com transparência e tudo no seu devido tempo. É necessário que aqueles se mostraram interessados, um interesse sincero pela empresa vão se ligando prévia e naturalmente ao negócio.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado permitiu identificar as características de uma empresa familiar no Brasil desde a sua fundação a sua sucessão, esclarecendo a necessidade da profissionalização para que a problemática dos laços emocionais e temporais não venha a comprometer o futuro do negócio.

A identificação dos aspectos cruciais da escolha ao implantar a sucessão na organização, suas características voltadas ao elo corporativo e familiar fazem perceber que o fundador tem grande importância nesse processo, ele deve ter uma visão antecipada dos acontecimentos futuros, ou seja, o desejo de deixar um legado firme, forte e consistente, na ânsia para manter o negócio na família por gerações.

No caso do objetivo: Relatar os resultados relacionados às empresas familiares, sucessão, governança e profissionalização. Identificou-se que as variáveis de resultados relacionados à empresa familiar, sucessão, governança e profissionalização são importantes para evitar conflitos e estabelecer uma gestão mais harmoniosa e produtiva para a organização, evitando que não seja prejudicada por questões ou disputas que não tenham a ver diretamente com o negócio. Razão e emoção devem se equilibrar estabelecendo os limites entre família e empresa.

Considerando toda a pesquisa realizada entendemos que os aspectos cruciais da escolha ao implantar a sucessão na organização, são as características voltadas ao elo corporativo e familiar, e que é na troca de comando que muitas empresas se desestabilizam e acabam fechando. As principais causas que resultam nesse panorama negativo são: a falta de planejamento para a sucessão e a falta de desenvolvimento dos sucessores.

Para que isso não ocorra deve-se ressaltar a validade de um planejamento da sucessão como sendo o melhor caminho para a empresa.

Para estudos futuros consideramos que seria relevante uma pesquisa nas empresas familiares da RMC (Região Metropolitana de Campinas) buscando validar os dados da pesquisa atual.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak, **OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito, São Paulo: Ed.Pioneira Thomson-2002.

ALCÂNTARA, N. B. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras**: um estudo multicase. 2010. 112f. Dissertação de mestrado. Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP – SP. 2010. [Orientador: Prof. Machado Filho, Cláudio Antônio Pinheiro].

CAMPOS, L. J.C.; MAZZILLI, C. **A importância do planejamento da sucessão na empresa familiar**. 1998. 16f. Disponível em: <http://bit.ly/2gm51PH>. Acesso em: 20/08/2016.

ARONOFF, Craig. **Megatrends in Family Business**. *Family Business Review*, n.3, v. 11, p.181-185, Set, 1988.

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro**. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2009, p.21.

BARBOSA, Eliana, **O Enigma da bota**: enfrentando a sucessão empresarial com equilíbrio e sabedoria. Osasco, SP: Editora Novo Século, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. São Paulo: Ibecon,1987

\_\_\_\_\_, **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

\_\_\_\_\_. **Manual de sobrevivência para sócios herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R. **Desafios e oportunidades nas sociedades familiares**. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.& BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Pesquisa sobre estratégia e estrutura empresarial brasileira**, Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1993.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2005.

CATTANI, Marco Aurélio. **Empresa Familiar**: mandatos e mitos no comando de uma empresa. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS, 1992.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? HSM Management, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

DAVEL, E.; SOUZA-SILVA, J. C.; FISCHER, T. **Desenvolvimento tridimensional de organizações familiares**: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, P. 99-116, maio/ago. 1999.

DAVIS, P.S.; HAVERSTON, P.D. **The influence of family on business succession process**: a multigenerational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 22, n. 3, p. 31-53, 1998.

DONNELEY, R.G., **The family Business**, *Harvard Business Review*, Vol. 42, n.4, ago 1964.

DYER.JUR, Gibb. **Examining the Family Effect on Firm Performance**. *Family Business Review*. 1986.

ENEF - Encontro nacional de empresas familiares. **Um único momento em que 26 famílias contaram suas histórias**. Disponível em: <http://bit.ly/2gsNnij>. Acesso em: 15/10/2016.

EXAME.COM. **Ciclo de vida da empresa familiar**. Disponível em: <http://abr.ai/1mInG5x>. Acesso em: 11/10/2016.

EXAME.COM. **No Brasil, empresas familiares cresceram mais que no mundo**. Disponível em: <http://abr.ai/2exntVM>. Acesso em: 03/09/2016.

FGV SB. GV EXECUTIVO. **Resistir é preciso**. Disponível em: <http://bit.ly/2edl02O>. Acesso em: 01/09/2016.

FGV. EAESP. **Centro de estudos em private equity**. Disponível em: <http://bit.ly/2eIE7MZ>. Acesso em: 03/09/2016.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p.22.

FLORIANI, OLDINI PEDRO; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE I, 2000, Maringá, PR. Anais do EGEPE. Maringá, PR, 2000.

FOSTER, Richard. **Inovação**: A vantagem do atacante. Califórnia. Editora Best Seller. 1986.

GALLO, M. E. RIBEIRO, **Empresa Familiar**. Texto e casos. Barcelona: Editorial Praxis AS, 1995.

GARCIA, W.P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração Para Geração: Ciclos De Vida Das Empresas Familiares** Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 208p.

GOVERNANÇA BRASIL JÁ. **Síntese conceitual os 8Ps da governança corporativa**. Disponível em: <http://bit.ly/2dZrxCN>. Acesso em: 16/10/2016.

\_\_\_\_\_. Especial – Parte 1: **Os 8Ps da governança corporativa em nove empresas brasileiras**. Disponível em: <http://bit.ly/2dZpajw>. Acesso em: 16/10/2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Disponível em: <http://bit.ly/2eINdJC>. Acesso em: 09/09/2016.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, J. P. *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995, p.35.

KULLOCK, Eliane. **Por que as gerações estão no nosso foco?** Disponível em: <http://bit.ly/2eKGvr8>. Acesso em: 24/10/2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p.185-200, jun. 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira. 1978.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Revista Galileu, n. 219, out. 2009.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATOS, FRANCISCO GOMES DE. **Estratégia de Empresa** - São Paulo: Makron Books, 1993.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. **Equipe especializada nas três esferas de empresas familiares**. Disponível em: <http://bit.ly/2gsQIUg>. Acesso em: 10/11/2016.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

\_\_\_\_\_. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PETTIGREW, A. **The awakeing giant: continuity & change in ICI**. Oxford: Blackwell. 1985, p.44.

PINHEIRO, A. **Encarando o desafio das exportações**, Rio de Janeiro, RJ: BNDES, 2002, p.7.

PWC. **As empresas familiares no Brasil**. Pesquisa 2010. Disponível em: <http://bit.ly/2evbV8a>. Acesso em: 03/09/2016.

\_\_\_\_\_. Pesquisa *Next Generation*. Abril 2014. **Conectando Gerações**. Disponível em: <http://PwC.to/2dZscnG>. Acesso em: 15/10/2016.

\_\_\_\_\_. Conectando gerações – **Como transmitir a gestão de uma empresa familiar para a próxima geração**. Disponível em: <http://PwC.to/2f6l6Nj>. Acesso em: 15/10/2016.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

SCIELO.BR . **As empresas familiares no Brasil**. Disponível em: <http://bit.ly/2evKZXu>. Acesso em: 01/09/2016.

\_\_\_\_\_. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária**. Disponível em: <http://bit.ly/2edGvBN>. Acesso em: 01/09/2016.

SCHEIN, E., H **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review. Massachussets, v.25, 1984.

SCHERER.COM.BR. Governança Corporativa. Disponível em: <http://bit.ly/2hpQfwp>. Acesso em: 20/09/2016.



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Desenvolvimento.** Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <http://bit.ly/1WAQEt0>. Acesso em: 03/09/2016.

\_\_\_\_\_. **Estudos e pesquisas.** Disponível em: <http://bit.ly/2eIXHDO>. Acesso em: 15/10/2016.

SERRANO, Daniel P. **Geração Z.** 17 jul. 2010. Disponível em: <http://bit.ly/2e4qrAh>. Acesso em: 24/10/2016.

SORIMA NETO, J. **Mais uma que vai embora.** Veja. São Paulo: Abril, ano 30, n. 18, 07/05/1997.

TERRA.COM. **Estudo revela as 300 maiores empresas do varejo brasileiro.** Análise também aponta o grau de maturidade, as melhores práticas e as tendências do setor. Disponível em: <http://bit.ly/2eXaAsr>. Acesso em: 23/10/2016.

TOFFLER, Alvin. **Choque do futuro.** Lisboa: Edição Livros do Brasil, 1970.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. **Representações familiares em transição:** a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. 2012. **Gestão de pessoas na perspectiva do ambiente de trabalho multigeracional.** Disponível em: <http://bit.ly/2eLoudt>. Acesso em: 24/10/2016.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ANPAD.ORG.BR. **Análise do processo sucessório em empresa familiar:** Um estudo de caso. Disponível em: <http://bit.ly/2hiVvyR>. Acesso em: 20/08/2016.

ARAUJO, Luiz César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1.

CONSECUTIVO. PRO. **Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado:** um estudo de caso. Acesso em: 01/09/2016.

CPDEC – Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada. **Guia sobre as diferentes gerações no ambiente de trabalho.** Disponível em: <http://bit.ly/2eaQk31>. Acesso em: 16/10/2016.

DAVANTEL, L.C.; PETRI, A.S.; CREPALDI, J. **Empresas familiares na contemporaneidade e sucessão.** In: SEMINÁRIO DOS CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DA FECILCAM, 2., 2011, Campo Mourão - Pr. Anais. Campo Mourão - Pr: Fecilcam, 2011. p.1 - 11.

DEMO, P. Introdução à Sociologia: **Complexidade, interdisciplinaridade e desigualdade social.** São Paulo: Atlas, 2002.

DIALNET – UNIRIO. **Processo de sucessão em empresa familiar.** Gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Disponível em: <http://bit.ly/2exm2Xg>. Acesso em: 01/09/2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Governança corporativa.** É importante dividir a função do proprietário da família do gestor da empresa. Disponível em: <http://bit.ly/2edaRD2>. Acesso em: 03/06/2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brasil tem 15 empresas entre as maiores companhias familiares do mundo.** Disponível em: <http://bit.ly/2gmsnVp>. Acesso em: 01/12/2016.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer.** Projetos, Relatórios, Monografias, Dissertações e Teses. 5ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2011.

HOFSTEDE. G., NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases.** *Administrative Science Quarterly*, N° 35, p. 286-316, 1990.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana.** Americana, SP: FATEC, 2013.

NETSABER – Artigos: **O estilo brasileiro de administrar.** Disponível em: <http://bit.ly/2eXed1p>. Acesso em: 31/08/2016.

RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE. **Produção científica brasileira sobre a empresa familiar** – um meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. Disponível em: <http://bit.ly/2dMZAuX>. Acesso em: 01/09/2016.

REVISTA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL. **O estudo da arte do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares**. Disponível em: <http://bit.ly/2eAWs4F>. Acesso em: 01/09/2016.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **O vírus fatal da sucessão**. Disponível em: <http://bit.ly/2fOfUdS>. Acesso em: 15/10/2016.

SPIGOLON, Ana Lucia. **Manual para elaboração e apresentação de dissertações monografias, tccs e tgis para a Faculdade de Tecnologia de Americana**. Americana. SP. FATEC. 2010.

UNIFRA.BR. Dossiê. **Planejar para prosseguir**. Disponível em: <http://bit.ly/2ev9t1K>. Acesso em 01/09/2016.

## GLOSSÁRIO

**ANPAD:** É a sigla da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração desenvolve um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil. Congrega programas de pós-graduação stricto sensu, representando os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública e atuando como órgão articulador dos interesses dos programas perante a comunidade científica e os órgãos governamentais responsáveis pela gestão da educação e desenvolvimento científico e tecnológico em nosso país.

**BRICS:** É o nome de um conjunto econômico de países considerados "emergentes", formado atualmente pelo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

**CEO:** É a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, que significa Diretor Executivo em Português. CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa. Não são todas as empresas que possuem uma pessoa no cargo de CEO.

**Ciclo de vida:** É o conjunto de transformações porque podem passar os indivíduos de uma espécie para assegurar a sua continuidade

**CPDEC:** É a sigla do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento e Educação Continuada, é especializado em treinamento corporativo e tem como objetivo capacitar, ampliar conhecimentos e aprimorar habilidades de profissionais das mais diversas áreas.

**Conselho de administração:** É um corpo de integrantes eleitos ou designados, que conjuntamente supervisiona as atividades de uma empresa ou organização. Uma placa de atividades é determinada pelos poderes, deveres e responsabilidades delegadas a ele ou que lhe é conferido por uma autoridade fora de si.

**Cultura organizacional:** A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os integrantes da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os integrantes e que distingue uma organização das demais.

**CEETEPS:** É a sigla do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, é uma autarquia do governo do estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia que administra as Escolas Técnicas Estaduais (ETEC) e as Faculdades de Tecnologia (FATEC) do mesmo estado.

**Empowerment:** É um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhe ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

**Empresa familiar:** Refere-se a uma empresa onde a maioria das pessoas com direito a voto pertence à família que controla o negócio; incluindo o(s) fundador (es) que pretendem passar o negócio para os seus descendentes

**Equidade:** É o substantivo feminino com origem no latim *aequitas*, que significa igualdade, simetria, retidão, imparcialidade, conformidade. Este conceito também revela o uso da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, usando a equivalência para se tornarem iguais. A equidade adapta a regra para um determinado caso específico, a fim de deixá-la mais justa.

**Generation Gap:** é uma palavra inglesa que significa Uma situação na qual pessoas mais velhas e mais jovens não se entendem por causa de suas diferentes experiências, opiniões, hábitos e comportamento.

**Gestão Empresarial:** É um modelo de trabalho, orientado por uma política de valores, capaz de planejar, alocar e gerir recursos, ações, iniciativas, princípios, valores e estratégias, procurando viabilizar o alcance dos objetivos propostos por uma organização (empresa).

**Governança corporativa:** É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

**IBGE:** É a sigla do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, uma organização pública responsável pelos levantamentos e gerenciamentos dos dados e estatísticos brasileiros.

**IPO:** É a sigla em inglês para *Initial Public Offering*, ou Oferta Pública Inicial em português. Uma oferta pública inicial de ações é o momento em que a empresa abre seu capital e passa a ser listada na Bolsa de Valores.

**Patrimônio:** Herança familiar; conjunto de bens.

**Private Equity:** É uma expressão em inglês que pode ser traduzida para "Ativo Privado", uma modalidade de fundo de investimento que consiste na compra de ações de empresas que possuam boas faturações monetárias e que estejam em notável crescimento.

**Profissionalizar:** Ação ou efeito de profissionalizar ou profissionalizar-se. Processo de treinamento para obter certo nível profissional ou para alcançar maior habilidade num determinado trabalho; capacitação.

**Projeto de Pesquisa:** É um documento geralmente exigido pelas universidades antes da elaboração das monografias. Ele deve conter alguns dados que o difere dos demais trabalhos, tais como: Tema, Título, Objetivos (geral e específico), justificativa, problema, hipótese, referencial teórico, cronograma e referências bibliográficas. Trata-se, portanto, de delimitar a pesquisa para, em base dele, desenvolver a monografia.

**PwC:** É um conjunto de firmas presente em 157 países com mais de 223.000 profissionais comprometidos em oferecer qualidade em serviços de auditoria e asseguração, consultoria de negócios e tributária.

**RAM:** É a sigla da Revista de Administração Mackenzie, é uma publicação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

**Referências:** A preparação de um trabalho acadêmico requer sempre a identificação das fontes consultadas que sustentam e fazem prova do que é transmitido no trabalho. A identificação das fontes é realizada através de citações no texto e das respectivas referências bibliográficas.

**SBVC:** É a sigla da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, uma entidade aberta, sem fins lucrativos, multi setorial e com atuação complementar às demais entidades de classe do varejo, constituída com o propósito de contribuir para o aumento da competitividade do varejo, trazendo conteúdos e estudos de mercado, promovendo networking entre executivos varejistas de todos os segmentos e promovendo ações sociais.

**SEBRAE:** É a sigla do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é um serviço social autônomo brasileiro, parte integrante do Sistema S que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país.

**Segregação de funções:** É princípio básico do sistema de controle interno que consiste na separação de funções, nomeadamente de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações.

**Sucessão:** Ato ou efeito de suceder; sucedimento; sequência, série de pessoas, de fatos ou de coisas que se sucedem sem interrupção ou com pequeno intervalo.

**Stakeholder:** Significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui.

**Triple bottom line:** O tripé da sustentabilidade, também chamado *de triple bottom line*, ou *People, Planet, Profit* corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. *People* - Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade.