

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

**PATRICK GALVAO DA SILVA
TAMARA TAMANINI CARVALHO**

**EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS NO PROCESSO DE
SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

SERRA

2017

PATRICK GALVAO DA SILVA
TAMARA TAMANINI CARVALHO

**EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS NO PROCESSO DE
SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Faculdade Doctum de Administração da Serra
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Ms. Herickson Rubim Rangel

SERRA

2017

PATRICK GALVAO DA SILVA
TAMARA TAMANINI CARVALHO

**EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS NO PROCESSO DE
SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____ de _____ de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.Ms. Herickson Rubim Rangel
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

Profº: NOME PARTICIPANTE DA BANCA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

Profº: NOME PARTICIPANTE DA BANCA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES¹

SILVA, Patrick Galvao da; CARVALHO, Tamara Tamanini²

RESUMO

A importante influência das empresas familiares no cenário econômico e os desafios dessa modalidade de gestão fazem com que seja necessário estar atento não somente as constantes inovações e os avanços tecnológicos como alternativas para manterem-se no mercado, mas também às particularidades que envolvem essa modalidade empresarial. Trata-se de um tipo organizacional que mescla, portanto, aspectos familiares e processos administrativos em conjunto. Assim, o presente estudo buscou reunir os desafios de gestão enfrentados pelas empresas familiares bem como as soluções que os cercam. A representatividade dessas empresas no cenário econômico motiva a pesquisa que salientou características destas organizações e seus principais aspectos positivos e negativos demonstrando como se diferenciam das demais empresas.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Organizações Familiares, Desafios Organizacionais, Gestão Familiar.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o SEBRAE (2016), atualmente os pequenos negócios têm se destacado como parte responsável pelo desenvolvimento da economia local, regional e nacional. E, embora façamos parte de um ambiente cada vez mais globalizado, integrado e competitivo, as micro e pequenas empresas representam grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Desta forma, os negócios de pequeno porte, embora não sejam indústrias e organizações, são capazes de gerar emprego, renda e lançam, todos os dias, produtos inovadores, sustentáveis e que geram impacto na sociedade como um todo.

¹O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

²Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2017/1. E-mail :tamanincarv@gmail.com, patrick.galvao@hotmail.com

No cenário atual, é possível salientar que maioria destas micro e pequenas empresas são de origem familiar (SEBRAE, 2016). Assim, a origem da corporação vem das famílias que se unem em um propósito comercial gerando fonte de ganho e abrindo espaço no mercado.

E, embora não se possa distinguir diferenças nas áreas funcionais de atuação dentro da empresa, é perceptível que as empresas familiares exibem características singulares em relação às demais, visto que são aspectos advindos da sua origem familiar. Nesse sentido, lidam com regras próprias que estão inseridas na cultura organizacional, sendo espalhadas e claras dentro da organização, afetando todos os membros e diretrizes como a missão, visão e valores da empresa, bem como o modelo hierárquico e forma como a corporação lida com as relações humanas.

Assim, lidamos com o fato da união de gestão e família e, nesse contexto, mesclam-se facilmente princípios familiares e valores tradicionais que já estão inseridos naquele grupo. Complementar a isso, pode-se encontrar ideias opostas à administração convencional o que poderia gerar conflitos caso não seja desenvolvido um trabalho administrativo que saiba gerenciar os preceitos familiares e organizacionais ao mesmo tempo.

Desta forma, pode-se considerar que empresas familiares, geralmente, crescem amparadas em valores tradicionais e que a realidade de mercado sofre diversas mudanças a cada momento afetando direta e indiretamente cada modelo de negócio.

Encontra-se, portanto, o questionamento de quais conflitos essas empresas enfrentam suas vantagens e desvantagens diante do mercado. Embora tradicionais, a gestão familiar precisa dispor de flexibilidade e estar aberta às mudanças pertinentes ao seu modelo de negócio e lugar no mercado.

Assim, questiona-se de que forma são e devem ser tomadas as decisões estratégicas, escolha do modelo de gestão e rumos que a organização deve seguir para manter os valores familiares sem que haja conflito com os valores empresariais. Assim, procurou-se levantar quais questões implicam positivamente e negativamente no processo administrativo dessas empresas, e que são fatores relevantes de sobrevivência ou falência das organizações que seguem esse modelo.

A escolha do tema ponderou que as empresas familiares são, atualmente, responsáveis por mais da metade dos empregos em todo o mundo, em alguns países, produzem de metade a dois terços do PIB. Maccariet *al.* (2008) afirma que no Brasil, por exemplo, esse modelo de gestão chega a representar entre seis e oito milhões de empresas, o que indica que cerca de 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são de origem familiar.

Entretanto, os dados oficiais do Serviço Brasileiro de apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE(2016) salienta que, embora as empresas de origem familiar no Brasil sejam a maioria e atuam como grandes responsáveis pelo desenvolvimento da economia nacional, ainda é possível encontrar a falta de planejamento e má gestão, o que faz com que essas microempresas não consigam se manter no mercado por muito tempo.

Segundo Maccariet *al.* (2008), existem três principais causas para o fracasso de um negócio familiar: a) fraca comunicação ou inconformidade de informações entre os membros da família; b) discordância de visão de futuro e objetivos para a empresa entre as gerações; e c) processo sucessório não conduzido de maneira profissional e submetido a pressões familiares diversas. Diante desses fatores e da relevância dessas empresas para a economia, há que se atentar para essas questões.

Este estudo, por sua vez, tem como tema central levantar os desafios no processo de sucessão na gestão de uma micro e pequena empresa familiar, diante do mercado e do modelo empresarial em que se encontram. Assim, serão levantados os desafios enfrentados pela sua gestão considerando a influência causada pelos valores familiares no seu processo administrativo como um todo.

Nesse trabalho de pesquisa, o objetivo geral é identificar os desafios de uma empresa familiar, como se expõe esse modelo de gestão e suas principais vantagens e desvantagens diante da perspectiva do influxo dos valores familiares em seu processo de gestão.

No que tange ao ambiente da pesquisa, será contextualizada a situação atual das empresas familiares, sobretudo o contexto histórico, com a finalidade de responder a seguinte questão: As empresas familiares dispõem de um plano sucessório sólido e profissional? Além disso, pretende-se identificar os conflitos nas principais decisões estratégicas, no âmbito gerencial das empresas familiares, assim como em

seu processo sucessório, traçando um comparativo entre as vantagens e desvantagens desse modelo.

Dessa forma, a pesquisa tem como base fontes bibliográfica e descritiva. Segundo Gil (2002), a forma de pesquisa deve especificar os objetivos, abordando o assunto salientando os aspectos mais importantes e determinar os métodos de coleta e análise de dados.

O capítulo 2, explica e define os principais conceitos sobre empresa familiar, apresentando seu contexto histórico e suas características singulares, exemplos de composição e como se dá, geralmente, o modelo de gestão familiar que interfere na cultura organizacional, assim como a forma que se apresentam as relações humanas na empresa, na definição de cargos, funções e planos de carreira.

O capítulo 3 trata-se da metodologia utilizada para salientar o objetivo do trabalho, nele será relatado o método que atribuirá respostas à questão pesquisada.

O capítulo 4 é de caráter conclusivo do que foi apresentado.

2. EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O importante papel das empresas familiares no processo econômico do Brasil e de todo mundo ao longo de tantos anos explica o crescente interesse em levantar mais informações e conhecimento a respeito do cenário deste tipo de empresa (FRUGIS, 2007).

Lodi (1993, p.25) afirma que “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.

Em um sentido mais amplo, a empresa familiar se julga como aquela do qual a propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – está nas mãos de uma ou mais pessoas da família e esse sentido flexibiliza relativamente à ótica da propriedade, do controle total, para simples controle. “Inicialmente esse controle econômico era total, mas atualmente, muitas empresas familiares, seguindo as tendências de mercado, abriram seu capital, possibilitando a participação de terceiros, mantendo apenas o controle majoritário” (ULRICH, 1997, p.21).

Oliveira (2006) distingue a empresa familiar pela sucessão do poder de decidir de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Ou seja, para ser julgada empresa familiar é necessário que haja a passagem do controle do negócio para os herdeiros.

O aspecto familiar está relativo ao estilo com que a empresa é administrada, do que exclusivamente ao fato do seu capital pertencer a uma ou mais famílias, entende-se que algumas características das empresas familiares podem também ser encontradas em empresas tidas como profissionais (BERNHOEFT, 1991).

Werner (2004, p.18) define empresa familiar como “aquela que nasceu de uma só pessoa [...]. Ela a fundou desenvolveu-a e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.” Também, segundo o mesmo autor, é aquela “que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.” (2004, p.20).

A empresa é classificada como familiar, quando a mesma está ligada a uma família por pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta em uma influência recíproca na política geral da organização e nos interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1976).

Lodi (1993) acredita que, nesse sentido, a empresa familiar não era identificada e tratada como tal, mas sua essência e valor familiar já existiam e faziam parte da organização, ou seja, a gestão familiar já era presente, muito embora ainda não fosse classificada e estudada.

Para Longenecker (2007, p.82), empresa familiar seria “como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão”.

Grzybovski e Tedesco (1998, p.41) explicam que “a expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal”.

Conforme Frugis (2007) essa modalidade apresenta-se como um negócio iniciado por um membro da família que ultrapassa, pelo menos, durante duas gerações, do qual o controle acionário continua a ser desempenhado por ela através dos

sucessores de seus fundadores – e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares.

De acordo com Bueno (2007), a empresa familiar teve sua fundação originária de um membro da família e foi transmitida, ou será aos seus descendentes. Onde, os descendentes do fundador ou os próprios fundadores originais têm domínio da propriedade e o controle da empresa. Complementar a isso, outros membros da família trabalham e participam ativamente da organização, bem como dela se beneficiam.

Muitos também ressaltam que a empresa familiar não deve ser caracterizada tão somente por seu tamanho, visto que essa modalidade possa abranger empresas de grande ou pequeno porte. Assim, uma pequena loja pode ser julgada uma empresa familiar, do mesmo jeito que uma grande indústria também pode ter seu alicerce fundamentado em uma família (LEONE, 2005).

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO

Centurion e Viana (2013) afirmam que não existem tantas pesquisas há respeito da origem em termos históricos das empresas familiares especificamente, entretanto, apesar de seu reconhecimento no mercado ser recente, assim como a procura por levantamentos e estudos nessa área serem mais novos, os aspectos históricos que cercam as empresas familiares são bastante antigos.

A origem dessa modalidade empresarial pode ser datada da época dos primeiros artesões onde a prática da arte era passada de familiar para familiar, mais especificamente no sentido pai - filho, estendendo-se com o tempo nas primeiras indústrias caseiras e, atualmente, no mercado globalizado (LODI, 1993).

É nesse contexto que, Vidigal (1996) ressalta que as empresas familiares surgiram, provavelmente, com a chegada da Revolução Industrial. Entretanto, antes disso, eram os artesãos que passavam seu ofício de pai para filho sendo, portanto, a origem desse modelo de organização.

Conforme Grzybovski e Tedesco (1998) a origem da empresa familiar está nas indústrias caseiras que, em geral, são pequenas e não representam a única fonte de renda da família. Entretanto, quando essa é suficiente para oferecer um montante de

renda apropriada para a manutenção da família, alguns dos seus membros dedicam-se de forma exclusiva a ela.

No Brasil, aponta-se que o aparecimento das primeiras características de gestão familiar ocorreu durante o período de colonização. Desta forma, Oliveira (2010, p.14) afirma que “as empresas familiares surgiram no Brasil, com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal”, de maneira que “essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras”.

Com o tempo, a crescente valorização do espaço brasileiro atrelada ao surgimento de diversos imigrantes no país fez com que as companhias hereditárias, sucedidas por parentes, tivessem necessidade de incrementar suas atividades para acompanhar o desenvolvimento do mercado (OLIVEIRA, 2010).

Essas atividades incrementadas, por sua vez, caracterizaram-se como os primeiros negócios familiares desenvolvidos no Brasil. Desta forma, complementar a essa ideia, Oliveira (2010, p.21) salienta que “atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo”.

Ward (1997) aponta que a maioria das empresas familiares resiste por algumas décadas (duas ou no máximo três gerações), mas não apresentam crescimento significativo. Com o crescimento da família, a variação de metas e valores pessoais torna improvável a possibilidade de haver anuência para a tomada de decisão nos negócios e comprometimento comum na propriedade dos negócios. Construir uma visão em conjunto para o futuro e pacificar conflitos inevitáveis se torna crescentemente difícil, se não impossível.

Camargos e Dias (2003) citam que a insistência das mudanças e adaptações podem ser vistas atualmente no ambiente de mercado conveniente a vários fatores, como o crescimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o perímetro internacional, as transformações de perfil demográfico e os hábitos dos consumidores. Estas transformações vêm reivindicando uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e a capacidade de inovar e se adaptar.

2.2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O ponto crítico em algumas empresas familiares se concentra no momento da passada de bastão, em que o membro fundador, passa o controle da empresa para o novo membro, Leone (2005) ressalta que o processo de sucessão em uma empresa familiar acontece quando uma geração permite que outra geração comande a empresa. Mas antes de passar o bastão para a próxima geração, Passos *et al*(2006), afirma que é preciso que o fundador planeje com antecedência o processo de sucessão e que tome a melhor decisão.

Lodi (1993) assume que o processo sucessório de uma empresa familiar provoca o surgimento de novas práticas administrativas, mudanças no estilo de condução dos negócios, que provavelmente resultam em transformações em sua cultura.

Segundo Bernhoeft (1989), a crise na empresa familiar acontece no momento que o sucessor assume a empresa, pois o novo tem sua própria ideia de família e de empresa, e um estilo de vida diferente ao anterior. Desta forma, fica claro a importância e o cuidado da boa escolha do sucessor, sendo ele membro da família ou não, para que não haja dúvidas de sua capacidade em manter, na medida do possível, a harmonia dos valores já estabelecidos pelo sucedido, pois essa nova geração não tem o mesmo comprometimento e dedicação que o fundador tinha ao iniciar a empresa, apesar de que o processo sucessório sempre acarrete mudanças nos componentes culturais da organização.

Oliveira (2006), afirma que 30% das empresas resistem à segunda geração e apenas 5% passam para terceira geração.

Complementar a essa ideia, Ricca (2007) salienta que esse processo de sucessão garante às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode resultar em sua destruição aliada à falta de profissionalismo.

Conforme Lank (2001) e Donatti (1999), o processo de sucessão é bastante conflituoso e mostra a fragilidade dos negócios da família, esse momento é marcado por explosões de emoções por parte do fundador e por parte do herdeiro, para os autores não se pode tratar isso de forma lógica, pois envolve pontos afetivos emocionais de ambos os lados.

Segundo Maccariet *al.* (2008) os conflitos dentro da família, desenvolvidos pelo processo de sucessão na empresa, em função dos membros familiares envolvidos, podem impactar o negócio não só do ponto de vista da propriedade, mas também podem afetar o crescimento e desempenho financeiro da mesma. Há uma clara relação entre a sucessão nas empresas familiares e a sua base financeira, mas a literatura não é conclusiva se há uma relação positiva entre sucessão e dívida ou uma relação negativa.

O processo de sucessão ainda é passível de erros, pois, quando não existe interesse, planejamento e tempo para a preparação de um novo sucessor, a queda da empresa se torna mais comum segundo Cohn (1991). Esse é o cenário do empresário brasileiro que em sua grande maioria não faz o planejamento da passagem de poder. Nishitsuji (2009), afirma que esse seja a principal razão para os conflitos familiares.

A questão do afastamento do fundador é relacionada com o declínio da empresa, pois, conflitos internos relacionados à escolha de um novo líder, normalmente, causa certo desconforto, mesmo que, seja dada a necessidade de se dar continuidade à empresa. (MIZUMOTO, 2007)

Entretanto, quando os sucessores dessas empresas familiares conservam a postura empreendedora de seu fundador através das gerações, tende a existir exceções notáveis. Ao agir de forma empreendedora, seja inserindo novos produtos e serviços, participando de diferentes mercados, ou aderindo novas tecnologias, as empresas tornam-se mais aptas a ganhar vantagem competitiva face às contínuas mudanças ocorridas no mundo empresarial (LEONE, 2005).

A passagem do controle do fundador de uma empresa para outra geração é um processo árduo: apenas um terço das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e de 10% a 15% à terceira geração. Visto que a estabilidade e ininterruptão de uma empresa fazem parte da visão de longo prazo da mesma e existem muitas empresas bem-sucedidas e conhecidas que resistem ao tempo e as gerações (LONGENECKER, 2007).

Também existem evidências de que descendentes vistoriando empresas familiares são mais rentáveis do que o próprio fundador, ampliando a capacidade de crescer e gerar lucros, colhendo benefícios do investimento anterior. A maioria dos estudos

apresentaram evidências de mudanças no desempenho das empresas familiares depois da transferência de poder (MIZUMOTO, 2007).

Ward (2006) afirma existir quatro problemas que tornam as empresas familiares vulneráveis em relação à sucessão, que são expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Problemas que tornam as empresas familiares vulneráveis.

Problemas	Características
1º. Problema	A incompetência dos fundadores em delinear a continuidade e, enquanto ainda estão vivos e ligados à empresa, em abrir mão da administração sem dificuldade para a geração seguinte.
2º. Problema	A percepção generalizada do fato de que a geração seguinte não oferecerá sucessores determinados ou brilhantes como os fundadores, por serem confortavelmente criados em uma família bem sucedida.
3º. Problema	O conflito familiar, que pode haver, por exemplo, através da competitividade entre irmãos na segunda geração, refletindo nos negócios. Isto é um ponto preocupante, entretanto as organizações familiares procuram evitar conflitos, pois se atentam com as rupturas individuais que aparecem através destes conflitos empresariais.
4º. Problema	O maior encontrado pela organização, que é o desenvolvimento da família até a terceira geração. Os netos dos fundadores podem não ter o mesmo amor pelo negócio e talvez nem anseiem cultivar toda sua riqueza particular investida na empresa. Muito destes netos serão acionistas, entretanto não trabalharão na organização, contudo, terão uma participação pequena demais para que essa seja sua única fonte de renda pessoal, e o fato de não serem educados na casa do fundador e possivelmente não viverem na região da sede da empresa, poderão possuir valores, interesses e direções distintas.

Fonte: Ward (2006, p.55).

Complementar a essa ideia, Takeshy e Faria (2004) salienta que para obter sucesso as empresas necessitam, sobretudo, bom conhecimento de mercado no ramo em que atuam. Além disso, que é fundamental a presença de um bom administrador e do uso adequado do capital que possui para o desenvolvimento pleno do empreendimento.

Donatti (1999) notifica a total importância profissional do herdeiro escolhido pelo fundador em ter a experiência tanto dentro como fora da empresa, que seu sucessor tenha características para dar continuidade à empresa e total responsabilidade com o futuro da empresa.

2.30 CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Cohn (1991) explica que a taxa de mortalidade das empresas familiares é alta, elas têm expectativa de vida em torno de 24 anos, sendo que 70% não chegam à segunda geração e para cada duas que alcançam esse estágio, apenas uma

sobrevive. Essa grande taxa de mortalidade empresarial está ligada a total falta de conhecimento do ciclo de vida da empresa.

Lodi (1987), explica que é possível usar o ciclo de vida do produto (CVP) utilizando a mesma teoria para estudar o ciclo de vida da empresa familiar. Resumindo toda a trajetória do fundador em quatro grandes fases em sua vida.

A primeira fase é a mais importante, a fase da criação e da fundação da empresa. Para Lodi (1987) a maioria dos fundadores veio da pobreza e em meio às dificuldades foi despertado o espírito empreendedor, uma vocação para tal tarefa, desta forma é de total responsabilidade do fundador desenvolver o negócio. Nessa fase também temos uma dificuldade com a experiência no âmbito profissional.

Na segunda fase, o crescimento da empresa depende da escolha do produto que será a fonte da riqueza da empresa e responsável pelo crescimento desta. Para Lodi (1987) a velocidade de crescimento esconde os problemas estruturais encontrados na empresa.

Na terceira fase, assim como o ciclo de vida do produto (CVP), a empresa alcança a maturidade, em sua total plenitude, e nesse mesmo momento é que se pode iniciar o processo de sucessão, pois o fundador já está envelhecendo e precisa de um membro da família para dar continuidade ao seu negócio (LODI, 1987).

Na quarta fase do ciclo de vida do produto, quando este não consegue se adaptar ao mercado e suas mudanças chegam à fase do declínio. Assim como o produto, se o fundador não souber escolher o seu futuro herdeiro empresarial e esse não tiver a capacidade para gerir uma empresa, o seu negócio chegará ao fim (LODI, 1987).

Lodi (1987) afirma que em todas as fases do ciclo de vida empresarial o fundador tem um papel fundamental no processo de decisão da empresa sendo ela familiar ou não.

Gersicket *al* (1997) fala sobre o progresso das empresas familiares durante seu ciclo de vida sob três pontos: propriedade, família e gestão/empresa.

No quadro 2a seguir, veremos o quão importante é uma gestão inteligente no processo sucessório, pois uma escolha errada do fundador pode por fim no empreendimento.

Quadro 2 – Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

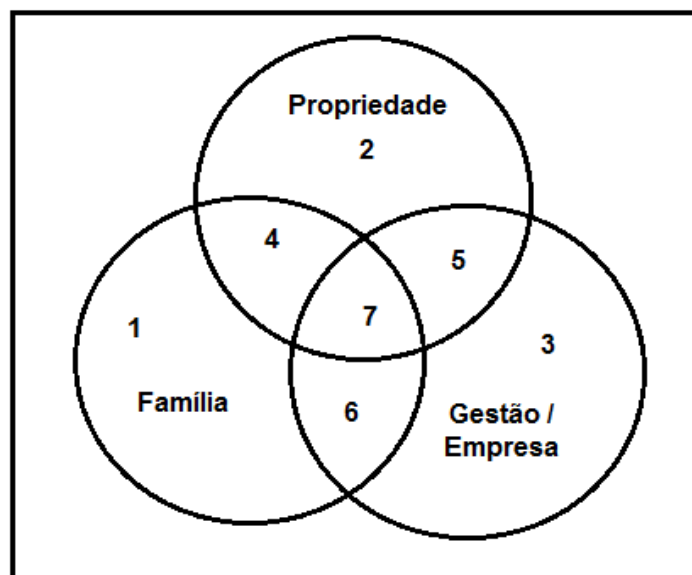
Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário - gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/ formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Gersick *et al* (1997, p.82).

2.4 MODELO TRÊS CÍRCULOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

O Modelo Três Círculos, criado por Kelin E. Gersick analisa o processo sucessório nas empresas familiares de forma equilibrada, sob três plataformas, segundo o quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Modelo Três Círculos nas empresas familiares.



Fonte: Gersick *et al* (1997, p.63)

Gersicket *al* (1997) afirma que com esse sistema de três círculos é possível perceber todos os conflitos entre os membros, as prioridades, os impasses dos papéis desempenhados e os limites nessas empresas familiares. Ajudando assim no processo sucessório a identificar um membro em qualquer uma das 7 áreas do modelo, conforme demonstrado abaixo:

- Na área 1, o integrante faz parte da família, mas não detém nem propriedade da empresa e nem faz parte da gestão da empresa.
- Na área 2, encontra-se um indivíduo que não faz parte da família e não faz parte da gestão da empresa, mas ele detém participação acionária, pois ele tem parte da propriedade empresa.
- Na área 3, é um indivíduo de fora da família que participa da gestão da empresa, mas não detém propriedade.
- Na área 4, encontra-se um membro da família que atua na área da gestão, mas não detém parte acionária.
- Na área 5, é uma pessoa que é membro da família que têm direito à propriedade da empresa, mas não atua na gestão desta.
- Na área 6, encontramos um indivíduo que não é membro da família, mas detém parte acionária, ou seja, propriedade e participa da gestão da empresa.
- Na área 7, julga-se como fundador pois ele é membro da família atua na gestão da empresa e tem parte da propriedade.

E esse modelo elaborado por Gersicket *al* (1997) permite enxergar de forma mais clara todas as áreas de interesse no envolvimento da empresa familiar e ajuda no planejamento sucessório da empresa.

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Lodi (1987) a empresa familiar tem inúmeras vantagens que podem levar ao sucesso da empresa, mas também muitas desvantagens e desafios que acabam atrapalhando a empresa de chegar ao seu ponto máximo ou até mesmo fazem com que a empresa chegue a fechar as portas. Ainda de acordo com Lodi (1987) tudo depende da boa administração da empresa, que deve saber separar os problemas familiares dos problemas empresariais.

Lodi (1987, p.151) afirma que as vantagens das empresas familiares bem administradas são:

- Lealdade dos empregados
- Retenção de informações confidenciais
- Zelo pelo nome da empresa é maior
- A escolha do sucessor é melhor
- A união entre os acionistas e os dirigentes é melhor
- Rapidez na tomada de decisão
- Os envolvidos querem o bem da empresa
- Interesse dos filhos para com a empresa
- Flexibilidade de horário e rotina

Lodi (1987, p.151) fala que essa transição de fundador para sucessor é cercada por vários problemas, que são citados na lista de desvantagens, como:

- O uso indevido de recursos da empresa por membros da família;
- A falta de sistema de planejamento financeiro;
- O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada;
- A mistura do pessoal com o profissional no ambiente de trabalho;
- Falta de interesse dos filhos pelo negócio;
- Impunidade para erros graves dos membros da família;
- Falta de disciplina por ser dono do próprio negócio;
- Esposa e Irmão podem não ser os melhores sócios;
- Grande dificuldade na escolha do sucessor.

A última desvantagem, que é o grande obstáculo na escolha do sucessor, é o maior problema na maioria das empresas familiares segundo Bernhoeft (1989). O fundador tem que ter o conhecimento de que não é imortal e que necessita de um sucessor para dar prosseguimento ao seu negócio, um bom administrador escolhe e treina o seu sucessor enquanto está no comando da empresa, para assim poder moldá-lo da melhor forma, fazendo com que a empresa sobreviva a mais uma geração, mas às vezes a escolha do sucessor pode ser trabalhosa devido a dois motivos segundo Bernhoeft (1989), o primeiro é entender que não somos eternos e que precisamos de alguém para tomar conta da empresa após nossa morte, a segunda e a mais complicada é saber escolher quem tomará conta da empresa, isso acontece quando o fundador tem mais de um filho e ao decidir quem será o sucessor acaba causando inimizade e trazendo discórdia para família gerando assim mais problemas para empresa.

Donnelley (1976) aponta que em uma empresa familiar, quase sempre a família tem poder de decisão maior, e que nem sempre os interesses se coincidem com os da empresa. O equilíbrio entre os interesses da empresa e da família em geral é de

caráter psicológico, motivando-se do próprio senso de comprometimento pessoal da família para com a empresa.

Ainda segundo, Donnelley (1976), laços de família podem ajudar bastante no estabelecimento da confiança para realizar negócios, principalmente nos casos em que as quantias em jogo são maiores e as companhias em questão não estão protegidas por uma aptidão singular, uma capacidade especial ou por sanções legais por abuso de confiança.

Lodi (1987) afirma que para o fundador é muito difícil entregar a empresa já consolidada na mão de outra pessoa que não seja da família, para que isso não aconteça é preciso ter um treinamento específico com o sucessor para que todos saibam seu papel na empresa. Bernhoeft (1989) sugere que o processo seja preventivo, que seja feito com alguns anos de antecedência com reuniões para que todos conheçam e se relacione com o sucessor da empresa.

Sabe-se da representatividade das empresas familiares na economia, bem como seus aspectos que fazem com que sejam diferentes das demais e suas vantagens competitivas no mercado. Entretanto, é de igual relevância e facilmente identificável que, assim como dentro do ambiente familiar e organizacional tradicional, há presença de conflitos que interferem tanto no processo administrativo, como nas relações familiares (BERNHOEFT, 1989).

Cohn (1991) afirma que miscigenar família e empresa, embora tenha suas vantagens, também agrega características de uma convivência contínua e da própria formação familiar. Desta forma, no dia a dia da empresa as ocasiões que, muitas vezes, são motivos de conflitos entre os parentes, são incorporadas aos processos administrativos provenientes de uma instituição empresarial.

Diante disso, Gersick *et al.* (1997) assume que a mesma incorporação destes aspectos familiares no meio empresarial que reconhece os membros da família e os une em propósitos comuns na execução de trabalhos na empresa e dão sustentação à manutenção das organizações familiares no mercado, também podem ser motivo de desalinhamento na equipe.

Para Lodi (1987), a maioria das empresas na primeira geração também chamada de fundadores, são fundadas pelos pais, os filhos têm sempre um convívio na empresa e veem os seus pais trabalhando para os negócios e sempre querendo com que

ele cresça, desta forma o filho ao assumir o manto de protetor/proprietário da empresa e se espelhando no comprometimento que o pai tinha com os negócios da família fará com que a empresa se desenvolva.

Nesse sentido, encontra-se a importância de um planejamento correto e racional nas empresas familiares, principalmente no que tange aos conflitos de divergência entre os valores da família e os valores de uma organização como um ambiente administrativo (COHN, 1991).

Nesse cenário, Oliveira (2010) ressalta que dentro das empresas familiares o processo de planejamento é de imprescindível importância em comparação às outras funções administrativas em geral, visto que a abordagem interativa com o colaborador-parente deve ser claramente delineada e operacionalizada a fim de evitar ocasiões que interfiram negativamente no desempenho das tarefas.

Para isso, há que se deixar claro também que os objetivos da família e das organizações são distintos. Sendo o familiar a busca por um pleno desenvolvimento dos seus membros provendo oportunidades e recompensas ao longo da existência através de laços afetivos; e os de uma empresa são obter lucro e sobrevivência no mercado (LONGENECKER, 2007).

3. METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa descritiva, que segundo Barros e Lehfeld (2000, p.70), “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

A pesquisa descritiva engloba dois tipos: a pesquisa documental e/ou bibliográfica e a pesquisa de campo.

Para Marconi e Lakatos (2005, p.160), pesquisa bibliográfica é “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.95), a pesquisa de campo “demanda contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado”.

Neste sentido foram utilizados materiais disponibilizados em ambiente físico e virtual, como livros, artigos e revistas. Também foi elaborado um questionário anexo, para coletar dados sobre o processo sucessório de empresas familiares.

3.1 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O questionário elaborado com 12 perguntas visa identificar qual a idade das empresas pesquisadas, em qual geração elas se encontram, se há algum plano sucessório, e também se existem conflitos familiares e como estes são enfrentados no dia a dia dessas empresas.

A pesquisa foi aplicada em empresas da área de Transporte, Comércio e Construção, todas localizadas no bairro Barcelona, na cidade de Serra, no estado do Espírito Santo, por motivos de acessibilidade e disponibilidade dos empreendedores em responder a pesquisa pessoalmente.

Ao ser recolhido os dados das nove empresas familiares pesquisadas, constatamos que 77,8% dessas foram fundadas pelos pais da atual gestão, como mostra a tabela 1.

TABELA 1: QUEM FOI O FUNDADOR DA EMPRESA?

Fundador	Porcentagem
O próprio	22,2%
O pai/mãe	77,8%
O avô/avó	0,00%
Outro	0,00%

Segundo um dos empreendedores pesquisados, sua empresa foi fundada pelo seu pai, que a desenvolveu ao longo dos anos, adquiriu conhecimento na área comercial e sem nenhum curso especializado, conseguiu fazer com que a empresa dele superasse todos os obstáculos pessoais e financeiros. Assim, passou esse conhecimento adquirido por anos de trabalho para seus filhos, e sentindo confiança na aprendizagem dos filhos, permitiu que os mesmos trabalhassem em seu empreendimento. Após o falecimento do pai (fundador), o filho (atual gestor), somando os conhecimentos adquiridos com o pai aos seus conhecimentos adquiridos com estudos, se viu apto a assumir a empresa e dar continuidade ao negócio da família.

Outro dado importante da pesquisa foi que as empresas familiares pesquisadas apresentam um tempo de sobrevivência alto, sendo que 22,2% têm entre 10 a 15

anos de mercado, enquanto 55,6% delas apresentam mais de 20 anos de mercado. Como mostra abaixo a tabela 2.

TABELA 2:QUANTOS ANOS TEM SUA EMPRESA?

Anos	Porcentagem
0 a 4 anos	0,00%
5 a 9 anos	22,2%
10 a 15 anos	22,2%
Mais que 20 anos	55,6%

Para os empreendedores do bairro, a idade das empresas, está aliada ao bom atendimento, e aos clientes já fidelizados tanto na sua geração quanto na geração anterior.

Complementando os dados recolhidos acima, observamos que 22,2% das empresas pesquisadas encontram-se na primeira geração e 77,8% das empresas encontram-se na segunda geração, segundo Oliveira (2006), apenas 30% das empresas sobrevivem à segunda geração e apenas 5% passam para terceira geração. Desta forma, analisando os dados recolhidos com a pesquisa e analisando o material que serviu de apoio para a construção de todo o trabalho, notamos que as empresas pesquisadas já fazem parte desse pequeno grupo de 30%, citado por Oliveira, pois elas sobreviveram a passagem de poder para a segunda geração, observamos então que essas 7 empresas da pesquisa (77,8%) são empresas que apesar das dificuldades enfrentadas no dia a dia, conseguiram se superar e lograr êxito, se encaixando em um grupo de empresários que conseguiram a longevidade de suas empresas. Notamos também que Oliveira (2006) em sua afirmação, diz que apenas 5% das empresas passam para a terceira geração, como mostra a tabela 3 abaixo, demonstrando que não foi encontrada nenhuma empresa na terceira geração, possivelmente devido à idade do bairro quanto ao comércio, em que ambos são significativamente novos em relação a outras regiões.

TABELA 3:EM QUAL GERAÇÃO ESTÁ SUA EMPRESA?

Geração	Porcentagem
Primeira	22,2%
Segunda	77,8%
Terceira	00,0%
Outro	0,00%

Das empresas pesquisadas, 77,8% já passaram por um processo sucessório, destes 66,7%, ainda não dispõe de um plano sucessório, como mostra a tabela 4.

TABELA 4: VOCÊ TEM UM PLANO SUCESSÓRIO PARA SUA EMPRESA DEEM MÉDIA QUANTOS ANOS?

Media de anos	Porcentagem
2 a 4 anos	00,0%
5 a 10 anos	00,0%
Mais de 10 anos	33,3%
Ainda não temos um plano	66,7%

Outra pergunta direcionada a identificar a sucessão das empresas, foi a questão de nº 5 do questionário, na qual o resultado afirmou que a maiorias das empresas pesquisadas não possui nenhum plano sucessório, pois simplesmente foi informado que o filho assume a empresa com a morte do pai (fundador), estando ou não preparado para exercer essa função.

Nos dados acima podemos observar que as empresas familiares da pesquisa realizada no bairro Barcelona, em sua maioria, não dispõem de nenhum tipo de plano de sucessão bem estruturado, nem a curto, médio ou longo prazo. Ao ser constatado esse fato e o comparando com o material bibliográfico do trabalho, notamos que a falta de um plano de sucessão somado a uma má gestão, possivelmente será prejudicial à longevidade dos negócios da família.

Identificamos também que 77,8% das empresas pesquisadas, os filhos da atual gestão já trabalham com os pais, como mostra a tabela 5.

TABELA 5 - FILHOS QUE TRABALHAM NA EMPRESA

Os filhos trabalham na empresa?	
Sim, todos	33,3%
Só alguns	44,5%
Não, nenhum	22,2%

Com o resultado da pesquisa, percebemos que não são todos os filhos que trabalham com os pais, por diversos motivos apresentados, entre eles a falta de interesse de alguns filhos. Segundo a proprietária de uma das empresas pesquisadas, foi relatado que dos seus dois filhos, apenas um trabalha com ela e se preocupa em ter um plano de carreira para assumir a gestão e saber lidar com a rotina da empresa. Donatti (1999) descreve o quão importante é o herdeiro ter o aprendizado dentro da empresa para dar continuidade ao negócio, e ter total responsabilidade com o futuro da empresa. Observamos que na empresa citada acima, a mãe (fundador), já está instruindo seu filho, o preparando para gerenciar o negócio, e seguir com o empreendimento da família.

Na tabela 6 mostramos que na opinião do empreendedor, 77,8% acredita que seu sucessor está pronto para comandar a empresa.

TABELA 6: APTDÃO DO SUCESSOR

Em sua opinião, você acredita que seu sucessor está apto a assumir o poder da empresa?	
Sim	77,7%
Não	22,3%

O fato de não terem conhecimento da área onde atuam, ou até mesmo o conhecimento fora da empresa de seus pais, possivelmente torna-se duvidosa a sua gestão, como mostrado acima em que 22,3% acredita que seu sucessor não esteja preparado e apto para assumir a empresa.

Outro dado importante constatado foi que 66,7% das empresas pesquisadas afirmam que há algum tipo de conflito no seu dia a dia, conforme podemos observar na tabela 7.

TABELA 7: OS PROBLEMAS NA EMPRESA

Os problemas interferem o bom funcionamento da empresa?	
Sempre	00,0%
Quase sempre	22,3%
Raramente	44,4%
Nunca	33,3%

Ao ser questionada sobre os conflitos existentes na empresa, uma empreendedora relatou que é inevitável os conflitos, mas que por se tratar de família é mais fácil resolvê-los do que se estivesse em uma empresa não familiar, pois segundo ela o poder de argumentação na empresa da família acaba se tornando igual, por ela ter intimidade com os irmãos e pais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os dados da pesquisa realizada com as nove empresas do bairro Barcelona, conseguimos avaliar vários aspectos do empreendedor nessa região, onde grande parte das empresas tem mais de 20 anos de mercado, e estão situadas no bairro desde o início do comércio na região.

Com as informações adquiridas podemos sugerir que o sucesso das empresas nesse bairro, possivelmente seja o reconhecimento que o público alvo, cliente, tem em relação às empresas, o bom atendimento ao cliente e os preços atrativos, somado a um espírito empreendedor resultam em uma longevidade para essas empresas.

Em nosso trabalho procuramos responder uma questão muito questionada no meio empresarial, a sucessão das empresas, focando no planejamento da sucessão. Com a pesquisa foi possível calcular e comparar os dados recolhidos com as teorias dos autores citados ao longo de todo trabalho.

Ao ser aplicado o questionário nas empresas, notamos que os empreendedores não estão preocupados em fazer algum tipo de planejamento para uma possível sucessão tanto daqui a cinco anos quanto daqui a dez anos, confirmando assim os dados bibliográficos usados para elaborar o trabalho, em que é afirmado que os empreendedores brasileiros em sua maioria não fazem nenhum plano sucessório (SEBRAE, 2016).

Foi possível observar que na maioria das empresas pesquisadas, os filhos já atuam com os pais, mesmo sem haver um plano de sucessão. O fato de o possível herdeiro trabalhar com os pais e adquirir conhecimento, não significa que esse filho esteja apto e conseguirá manter a empresa, como explica Cohn (1991), onde o processo de sucessão ainda é passível de erros, pois, quando não existe interesse, planejamento e tempo para a preparação de um novo sucessor, a queda da empresa se torna mais comum.

Ressaltamos também que a falta de um plano sucessório, pode vir a ser um causador de conflitos dentro da empresa. A falta de um planejamento ao longo dos anos pode vir a causar um colapso na empresa e na família, uma briga de irmãos pelo poder da empresa, por exemplo, onde a vítima fatal seria o próprio negócio da família.

Diante de todas as informações passadas nesse trabalho, podemos concluir a total importância do planejamento em uma empresa familiar, pois sem um plano sucessório bem encaminhado, possivelmente o empreendimento não conseguirá se estruturar e se manter no mercado por muito tempo, e com os conflitos também gerados pela falta do planejamento e da boa gestão o fechamento ou a venda da empresa acaba se tornando uma opção ainda mais comum.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

_____. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmen Diaz; SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Gestão da empresa familiar.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. São Paulo: **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n.1, p.17-22, 2003.

CENTURION, Junior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios:** o caso da empresa recuperadora brás soldas Ltda. Artigo. AMPAD. UFGD: Universidade Federal de Grande Dourados. 2013.

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

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. São Paulo: **Caderno de pesquisas em Administração**, v.1, n.10, p.55-68, 3º. TRIM./99.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 1976.

_____. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v.7, n.23, p.161-198, 1967.

FRUGIS, Leonardo Ferreti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações.** São Paulo: FAPESP, 2007.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollim e; LANSBERG, Ivan. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v.6, n.11, p.37-68, 1998.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William.; PALICH, Leslie E. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACCARI, Emerson Antônio; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MARTINS, Alessandra. Empresa familiar e as dificuldades

enfrentadas pelos membros da 3ª geração. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n.22, p.30-54, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.12, n.2, p.3-17, abril/junho, 2007.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla, 2007.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. São Paulo: Vozes, 1986.

SEBRAE. **Íntegra da Lei Geral com as alterações da LC 127 e LC 128**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-implementacao-da-lei-geral,be187b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

TAKESHY, Tachizawa; FARIA, Marília de Santanna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ULRICH, Steffen. **Decifrando o mistério da empresa familiar**. São Paulo: Rede CEFÉ International, 1997.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, John L. A sabedoria não convencional da empresa familiar. São Paulo: **HSM Management**, p.56-61, maio/junho, 2006.

_____. Crescendo o negócio familiar: desafios especiais e melhores práticas. **Revisão do Negócio Familiar**. v.10, n.4, p.323-337, 1997.

WERNER, René A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

FAMILY BUSINESS: THE BIGGEST CHALLENGES AND ITS ADVANTAGES AND DISADVANTAGES.

ABSTRACT

The important presence of family businesses in the economic environment and the challenges this management model makes it necessary to be aware not only constant innovations and technological advances as alternatives to remain in the market but also to the particularities involved in this business mode. This is an organizational type that mixes therefore familiar aspects and administrative proceedings together. Thus, this study sought to meet the management challenges faced by family businesses and the solutions surrounding them. The representativeness of these companies in the economic scenario motivates research that raised characteristics of these organizations and their main positives and negatives demonstrating how they are different from other companies.

Key Word: Family Business, Family Organizations, Organizational Challenges, Family Management.

ANEXO**Modelo de questionário utilizado para avaliação de resultados da pesquisa de campo.**

1). Quem foi o fundador de empresa?

O próprio

O pai/mãe

O avô/avó

Outro: _____

2). Quantos anos têm a sua empresa?

0 a 4 anos

5 a 9 anos

10 a 15 anos

Mais que 20 anos

3). Em qual a geração esta a sua empresa?

Primeira

Segunda

Terceira

Outro: _____

4). Qual o número de colaboradores da empresa?

Menos de 3

Entre 3 e 5

Entre 6 e 10

Mais de 10

5). Para assumir sua empresa você optou por escolher:

Membro familiar

Profissional na área de gestão

6). Você tem um plano sucessório para sua empresa de em média quantos anos?

2 a 4 anos

5 a 10 anos

Mais de 10 anos

Ainda não temos um plano

7). Existe alguma política em caso de sucessão? Sim Não Se Sim, qual?

8). Os filhos trabalham na empresa?

Sim, todos

Só alguns

Não, nenhum

9). Em sua opinião, você acredita que seu sucessor está apto a assumir o poder da empresa?

SIM

NÃO

10). Você está preparando o seu sucessor? Se sim, há interesse?

11). Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

12). Existem conflitos familiares em sua empresa? Se sim, como você lida com estes conflitos?
