

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES UNIFICADAS DE GUARAPARI**

**POLIANE AMARAL DOS SANTOS**

**DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR: REVENDA DE  
COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE GUARAPARI-ES**

**GUARAPARI - ES**

**2018**

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES UNIFICADAS DE GUARAPARI**

**POLIANE AMARAL DOS SANTOS**

**DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR: REVENDA DE  
COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE GUARAPARI-ES**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Administração das Faculdades Doctum  
de Guarapari, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.**

**Área de Concentração: Empresa  
familiar**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Giseli Carminati  
Burini**

**GUARAPARI - ES**

**2018**

## **FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

### **FOLHA DE APROVAÇÃO**

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR: REVENDA DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE GUARAPARI-ES elaborado pela aluna POLIANE AMARAL DOS SANTOS foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das Faculdades Doctum de Guarapari, como requisito parcial da obtenção do título de

### **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.**

**Guarapari, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018.**

---

Prof<sup>a</sup>. Giseli Carminati Burini  
Faculdade Doctum de Guarapari  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Juliana Mírian Porto Chaves  
Faculdade Doctum de Guarapari

---

Professor Me Wando Belffi.  
Faculdade Doctum de Guarapari

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que acreditaram em mim, e me apoiaram nos momentos em que precisei, ajudando e incentivando sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, A Deus, por me dar sabedoria e força de vontade para continuar a caminhada.

A minha família por incentivar meus estudos, apoiar minhas escolhas e compartilhar de suas experiências.

À minha filha e meu esposo, pela paciência, amor e o companheirismo.

As minhas companheiras de jornada aqui, pela amizade e a troca de experiências.

Aos professores, e funcionários em geral, pelo apoio muito além do profissional.

## EPÍGRAFE

“A persistência é o menor caminho do êxito”.  
(Charles Chaplin)

## RESUMO

Empresa familiar geralmente tem sua gestão ligada as pessoas da mesma família, levando em consideração que algumas empresas já permitem que pessoas não ligadas a família façam parte da sua gestão. Este trabalho vem analisar o funcionamento de uma dessas organizações, o Auto Posto Verão, entidade voltada a revenda de combustíveis, localizada em Guarapari/ES, mostrando as dificuldades encontradas na administração da empresa em questão, e como seus membros se portam diante da gestão, da ética e da sucessão nesta empresa, analisando seus conflitos internos e externos. Para esse trabalho foi desenvolvido um Estudo de Caso, com informações cedidas pela atual e antiga gestão da empresa. Foi identificado que existem dificuldades em vários setores, com destaque para a falta de habilidade na separação da empresa e do pessoal, e a falta de aceitação e preparo de ambas as partes em relação a sucessão. Nos mostra também, o quanto a figura do gestor é forte e presente, mesmo com a sua dificuldade no que diz respeito à sucessão. É necessário que se esclareçam os conflitos externos, e mais ainda os internos, para que a administração consiga superar possíveis tipos de vínculos pessoais, focando nas necessidades da empresa, alcançando metas e objetivos da mesma.

**PALAVRAS CHAVE:** Empresa Familiar; Ética; Sucessão.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIALTEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 A Empresa Familiar .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Gestão das Empresas .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Ética nas Empresas Familiares .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Sucessão nas Empresas Familiares .....</b>	<b>13</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ETÉCNICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa quanto aos Fins .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Classificação da pesquisa quanto aos meios.....</b>	<b>15</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>16</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão visa mostrar quais são os desafios encontrados na administração de uma empresa familiar de revenda de combustíveis na cidade de Guarapari-ES, através de um estudo de caso, com informações obtidas através de narração da atual e a antiga gestão da empresa para elaboração do mesmo.

Deste modo, este trabalho apresentará as dificuldades referentes à administração, encontradas em uma empresa familiar da área da revenda de combustíveis, na cidade de Guarapari-ES, a fim de analisar e comparar as bases conceituais que tangem nesse âmbito ao modelo de gestão de empresa familiar, principalmente no que diz respeito à gestão e estrutura organizacional, que a empresa possui.

Serão abordados os seguintes tópicos:

- O modelo de gestão utilizado pela empresa, consegue separar a relação família – empresa?
- Como se dá a sucessão nas empresas familiares?
- Os sucessores estão dispostos e preparados para continuar o negócio, ou gerir pessoalmente a empresa em questão?

É necessário analisar os conflitos externos, mas principalmente os internos, focando em seus membros e os desentendimentos causados entre eles, mostrando a administração de forma especializada, sem criar possíveis tipos de vínculos familiares, mas olhando para os objetivos e metas que a organização deseja alcançar deixando o lado pessoal e seus parentescos em segundo plano e detalhando as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.

## 2 REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1 A Empresa Familiar

Grande parte das empresas nascem de uma família, pois existe um fundador, ou grupo com a intenção de repassar suas ações ou cotas aos herdeiros. “E onde quer que exista democracia e liberdade, existirá a empresa familiar, de acordo com Vidigal” (VIDIGAL, 1996, p. 16). O autor aponta que em grande maioria, as empresas familiares são geradas, ou administradas pelos próprios donos, o que muitas vezes, causam problemas na administração, por falta de qualificação ou profissionalização.

Segundo Robbins (2005 apud Freitas e Barth 2012, p. 561).

“Os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Evidencia-se com isso, que o comportamento dos funcionários da organização é influenciado pelo clima interno, devido ao alto grau de compartilhamento e intensidade dos valores da cultura presente” (FREITAS E BARTH, 2012, p. 561).

Donnelly (1964 p. 161) considera “familiar, à empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”. O autor define ainda como se dá essa ligação, por meio de algumas condições, por exemplo, o relacionamento familiar ser um fator, dentre outros, a determinar a sucessão; esposas e filhos poderem participar no conselho de administração e valores da empresa, identificados com os valores da família, dentre outros.

### 2.2 Gestão das Empresas

Numa empresa familiar, a ênfase sobre os aspectos tipicamente organizacionais não é inerente à estrutura da empresa, pelo menos no que diz respeito às relações entre os membros do grupo familiar (DONNELLEY, 1976, p. 166).

O sistema de gestão tem como primeiro estágio o início da organização, que compreende sua fundação e os primeiros anos, nos quais a sobrevivência da empresa se associa à sua entrada no mercado e ao planejamento dos

negócios. A segunda fase - expansão e formalização – caracteriza-se pela formação de estrutura cada vez mais funcional, responsável pelo desenvolvimento em áreas como vendas, produtos, números de funcionários, sistemas e políticas organizacionais. No estágio final – maturidade - a organização já possui uma base de clientes estável e rotinas bem estabelecidas, porém, paradoxalmente, entra em uma fase que implica a renovação e reciclagem da empresa ou sua morte. (ESTOL, 2006, p. 95)

De acordo com Moreira et. al. (2015) as crenças e valores dos proprietários impactam nas crenças e valores da organização, sendo assim, se faz necessário conhecer e compreender o planejamento e o funcionamento da instituição, o que pode intervir em seu planejamento estratégico.

Segundo Castells (1999, p. 169), a principal transformação que está ocorrendo na família é o fim do patriarcalismo, que "caracteriza-se pela autoridade, imposta institucionalmente, do homem sobre mulher e filhos no âmbito familiar".

Este sistema, segundo o autor, está enraizado na civilização, em razão da sua perpetuação histórica e cultural, determinando também relacionamentos interpessoais que extrapolam os limites da família.

Um dos principais fatores, na perspectiva de Castells (1999), que determinou essa mudança é a inserção das mulheres no mercado de trabalho. A partir da década de 1980, concomitantemente com a globalização, foi generalizada a ampliação de mulheres em postos de trabalhos. Outro fator relaciona-se às transformações tecnológicas, proporcionando controles sobre a reprodução humana. Em terceiro lugar, para o autor, está o movimento feminista, com impacto na esfera do trabalho e na eliminação de qualquer forma de opressão ou desigualdade de poder. Além desses fatores, o autor menciona a difusão de uma idéia de cultura globalizada, na qual está inserida a noção de uma nova identidade feminina, decorrente da emancipação feminina.

### **2.3 Ética nas Empresas Familiares**

De acordo com Lodi (1994)

Uma das principais causas de conflitos entre sócios e familiares nas empresas é o comportamento ético entre os indivíduos. E, para manter a estabilidade e permanência de boas relações, deve-se buscar constantemente meios de elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes, sócios e colegas de profissão. Para isso, é importante a identificação dos conflitos de interesses e a criação de um código de ética (LODI, 1994, p. 11).

Ainda segundo o autor a ética dos membros, é um dos maiores fatores que

geram conflitos em uma empresa e seus sócios e componentes. E, para que se tenha uma boa relação, é necessário que a ética entre irmãos, parentes, sócios, colegas de profissão, esteja em um nível máximo. É ideal que se crie um código de conduta ética para que todas as diferenças sejam identificadas.

Weaver (1993) define Código de Ética “como documento formal distinto, que especifica obrigações éticas conscientes para conduta organizacional, só existindo se for formulado com propósito único de ser guiado por padrões morais para condutas éticas”. O autor ressalta que o código de ética não tem utilidade, se for feito apenas para preencher requisitos, e não ter suas obrigações seguidas de forma correta.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 173): “é necessário que um código conduta seja elaborado, para definir novas regras e reforçar as já existentes”. Segundo Donnelley (1976):

“Em organizações de menor êxito, entretanto, a imunidade a restrições institucionais permite que importantes necessidades da companhia sejam prejudicadas por interesses da família. Tal situação pode conduzir a um ou mais dos problemas amplamente conhecidos das firmas familiares, entre os quais falta de capital, sigilo financeiro mal dirigido, diretrizes ingênuas, falta de disciplina, utilização ineficiente de administradores capazes que não são parentes, nepotismo e, o que é mais grave, conflitos dentro da família” (Donnelley, 1976, p.46).

Donnelly (1976) acredita que em empresas nem tão bem sucedidas, a falta de regras rígidas, com restrições permite que o interesse pessoal da família prejudique a empresa. Essa falta de controle gera falta de renda, direcionamento errado do dinheiro da empresa, falta de compromisso e disciplina, falta de confiança em outros profissionais que não sejam parentes para cargos na administração, indicação de amigos ou mesmo parentes ineficientes para o cargo, e os conflitos em geral.

Oliveira (2006) aponta que empresas pequenas têm uma maior dificuldade de separar os seus bens dos bens da empresa, isso acontece muitas vezes por uma decadência referente ao conhecimento dos princípios básicos da contabilidade, onde se baseiam uma boa gestão.

No caso de empresas familiares, há outros pontos que devem ser levados em consideração. É preciso saber separar a empresa familiar do lar familiar. Isso leva em conta casos como indicação de amigos para cargos na empresa, utilização de uso da imagem da empresa para benefício próprio, entre outros” (BORNHOLDT, 2005, p.167).

De acordo com Bornholdt (2005) é necessário que se faça uma divisão

referente aos ambientes familiar e empresarial, e as empresas familiares apresentam essas dificuldades, que vão contra os princípios de não indicar pessoas as quais se tem conhecimento pessoal ou qualquer outro tipo de proveito próprio com o nome da empresa.

## **2.4 Sucessão nas Empresas Familiares**

Para uma empresa ter sucesso no período de transição de gestores torna-se necessária a definição de estratégias que envolvam o espaço e as relações familiares e, concomitantemente, considerem aspectos de mercado, relações empresariais, transmissão da propriedade (nem sempre necessário). É preciso também compreender as fases de desenvolvimento em que se encontram a empresa e a família, e dar a devida importância à capacitação gerencial na escolha de um sucessor para representar a família proprietária. (MOREIRA, 2013, p. 07).

Em síntese, a literatura evidencia que embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática, se não for conduzida de forma racional e eficaz, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, que procure levar em conta a ampla gama de fatores que o afetam (ESTOL, 2006, p. 97).

Considerar se os herdeiros estão ou não aptos ao cargo de sucessor envolve questões delicadas de serem tratadas em ambiente tão emocional e subjetivo, motivo pelo qual, em muitas vezes, o fato é simplesmente ignorado. No entanto, a análise da aprendizagem adquirida versus características individuais dos sucessores não pode ser esquecida sob pena de que a escolha do profissional leve à organização ao fracasso em um curto espaço de tempo após a troca de comando (MATESCO, 2014, p. 31).

A autora mostra que muitas vezes o sucessor não se sente preparado, ou seu perfil não confere com o que é exigido dele. É de extrema importância que os dois lados estejam percebendo e aceitando essa sucessão

Como descreve Carlzon (2003) para uma boa sucessão, é necessário que não exista emoção, para que haja a decisão sensata na escolha do sucessor, seja ele da família, ou não. Levando sempre em conta que existe a vontade de continuação do negócio. Dessa forma, fica garantido que a sucessão será feita de

forma correta, levando em consideração apenas o bem do negócio. Desse jeito, o herdeiro não precisa ser obrigatoriamente algum herdeiro, e sim alguém competente para tal.

Ainda segundo Carlzon (2003), “um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa”.

“A forma de preparo da família para a sucessão, é o que garante o êxito dessa ação. (LODI,1998, p.21), assim para sucesso nessa troca, a família tem que estar bem preparada, como afirmou o autor.

As empresas familiares estão abertas a problemas e fraquezas no seu desenvolvimento, que as empresas não familiares não enfrentam.

Empresas familiares apresentam algumas fraquezas e videntes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações (LODI, 1994, p.4).

Dentre elas, este mesmo autor destaca:

- conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, tornando o lucro num resultado totalmente fortuito e não planejado;
- a resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercado;
- emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ETÉCNICOS**

#### **3.1 Classificação da pesquisa quanto aos Fins**

Este trabalho é um Estudo de Caso, que nos possibilita reconstruir a história da empresa, com dado do Pai fundador e dos filhos-sucessores, numa situação de transição e transferência de poder e patrimônio, e administração de outros.

Comparado aos outros métodos, o Estudo de Caso possibilita maior profundidade de inferência quando trabalha com problemas complexos, nos quais existem muitas variáveis neste caso uma Empresa familiar que também administra outros negócios de interesse em relação à disponibilidade de dados.

O trabalho de Yin (1994) apresenta a relevância do estudo de caso como método científico. Esse método ganha importância quando existe dificuldade de dissociar o problema de pesquisa de seu contexto, ou seja, quando ocorre uma inseparabilidade entre o fenômeno estudado e o meio em que está inserido.

#### **3.2 Classificação da pesquisa quanto aos meios**

Será realizado um estudo de caso em uma Empresa Familiar voltada à revenda de combustíveis na cidade de Guarapari-ES, informações fornecidas pela atual, e a antiga gestão da empresa para elaboração do mesmo.

O presente estudo estrutura-se a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa que utilizou como método o estudo de caso, uma vez que o objetivo da pesquisa é evidenciar a influência da governança no que se diz respeito à orientação do processo sucessório e à sua capacidade de auxiliar na mediação de conflitos entre a família, a propriedade e a gestão da empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso é baseado em informações fornecidas pela sócia proprietária, a Sr. Simone Passos da Rocha, e o Sr. João Batista da Rocha, seu pai e fundador da empresa em questão.

Neste trabalho, será estudada a história do Auto Posto Verão Ltda, empresa familiar na área da revenda de combustíveis, que hoje atende empresas e pessoas físicas na cidade de Guarapari, e região. A empresa em questão teve sua abertura no local atual ano de 1999, após ter paralisado o funcionamento de uma oficina de mecânica, lanternagem e pintura, que operava no espaço hoje ocupado pelo Posto, pelo Sr. João Batista da Rocha. Houve a iniciativa do proprietário de criar um grupo, composto por uma locadora de veículos, agência de viagens, e o posto de gasolina estudado no caso.

Alguns colaboradores da empresa fechada foram remanejados para as novas empresas criadas, e ainda hoje constam no quadro de funcionários das mesmas.

Cada empresa do grupo foi direcionada à um filho, os quais (com exceção da locadora, por motivo de óbito), tem gerido, e seguido o que lhes foi solicitado.

No início, a empresa estudada era gerida pelo fundador, e logo após assumida pela segunda geração, representada por sua filha mais velha Andressa Passos, por alguns meses, até que em 2002 naturalmente, como descreveu, passou a ser comandada por outra filha, Simone Passos, a qual vem tentando repassar um pouco da responsabilidade ao filho Tayrone Passos, e continua recebendo orientações do fundador.

Como vantagem, Simone cita que é o fato de poder estar perto da família, já conhecer suas manias, dentro e fora da entidade, e aponta como desvantagem o comodismo dos membros diante da organização.

A esposa do Sr. João Batista, mãe da Simone, faz o papel de auxiliar em alguns momentos, e tenta de alguma forma amparar o posto e a agencia de turismo, quando está disponível.

Empresas familiares apresentam algumas fraquezas e videntes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações (LODI, 1998, p.4).

Dentre elas, este mesmo autor destaca:

- conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na

descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, tornando o lucro num resultado totalmente fortuito e não planejado;
- a resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercado;
- emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Além do Sr. João, Simone e Tayrone, outro componente da família faz parte do quadro da empresa, Sérgio Volmar, genro do fundador, é gerente do posto, mas sem muita voz de comando.

É possível perceber que, principalmente, os empresários de empresas menores fazem confusão entre o seu patrimônio e o da entidade. Por isso, se faz necessário o conhecimento dos princípios da contabilidade pois é com base neles que as demonstrações contábeis são geradas pelas empresas. (OLIVEIRA, 2006).

“A grande participação da família na direção e gerenciamento das empresas familiares costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de se separarem as relações familiares das decisões profissionais” (Peiser&Wooten, 1983).

As maiores dificuldades encontradas na empresa estão ligadas a parte financeira, como se lida com a separação pessoal/empresa, e a sucessão.

A parte financeira apresenta problemas, pois não existe a separação pessoa física e pessoa jurídica, dessa forma, a empresa acaba por pagar as despesas de seus membros, e não apenas da própria empresa, muitas vezes não existe o controle da destinação do dinheiro, que muitas vezes vai também para as outras empresas do grupo, e isso fere o Art 4º da Resolução CFC nº 750 de 29 de dezembro de 1993 o qual diz que Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins

lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Assim é que o fundador, por vezes, percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, além de não aceitar a velhice, criando, assim, empecilhos à passagem do poder para a segunda geração da família que, em contrapartida, se julga com competência para assumir o empreendimento. Acrescente-se a isso o fato de que, em geral, a segunda geração é a responsável por introduzir a profissionalização administrativa e gerencial na empresa, o que obviamente aumenta ainda mais as resistências do fundador quanto a "largar o seu negócio" (DE VRIES, 1993).

Na empresa estudada, a sucessão apresenta dificuldade, pois por mais que exista o nome da Simone como sócia proprietária, o Sr. João é quem tem a voz de comando, e tem a palavra final. De qualquer forma, existe a tentativa de passar algumas tarefas ao Tayroni, que por falta de preparo e interesse não assume essa responsabilidade, e prefere deixar por conta da Simone, que diz não se sentir preparada para tal.

Sobre a possibilidade de uma pessoa que não pertença a família assumir um cargo de liderança na empresa, não existe, mas também não existe outro nome para a sucessão, que não seja o do Tayrone, que como já citado, não apresenta interesse nem aptidão e foca em outras áreas.

"A história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar" (GERSICK, 1997, p. 97).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala de administração, a empresa familiar se torna diferente das outras empresas, pois cada empresa tem o seu modo de gerir, de acordo com a visão de seus componentes e até por influência dos outros sobre ela. Assim, elaborou-se um estudo de caso, para analisar como são realizadas as atividades na empresa Auto Posto Verão.

Pode-se perceber que a gestão na forma legal, é feita por uma filha, mas que fora da legalidade, nada é feito sem a autorização do pai fundador, como proprietário e controlador. A ética nessas organizações é mais difícil de ser seguida, pois existe o fato de não separar os interesses pessoais dos interesses da entidade, e essas atitudes podem levar a prejuízos futuros para os dois lados.

No processo de sucessão, observa-se que a empresa estudada está na segunda geração, tentando dar entrada na terceira, essa sucessão tem que ser planejada de forma que as duas partes estejam preparadas para tal fato. A gestão atual tem que estar preparada para passar as suas responsabilidades e o sucessor deve estar muito preparado, satisfeito e apto para que essa sucessão tenha bons resultados. Uma dificuldade encontrada na sucessão da organização é o fato de que as novas gerações estão abertas à profissionalização e entrada de outras pessoas na mesma, ação essa, que não é bem vista pelo fundador.

Por fim a partir do que se verificou na organização, referente à propriedade, sugere-se que a organização estabeleça quais são os direitos e deveres de cada um. Permitindo administrar os conflitos que possam surgir, principalmente no que se diz respeito a separação empresa/família.

Assim sendo, pode-se afirmar que o propósito desse trabalho foi atingido, com as respostas obtidas.

## REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: Implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.

BRASÍLIA. Resolução nº 750 de 29 de dezembro de 1993. Conselho Federal de Contabilidade.

CARLZON, J. Refletindo sobre sucessão 2003.

CASTELLS, M (1999). O poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra.

DE VRIES, M. F. K. (1993, Winter). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, 21(3), 59-71.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

ESTOL, Katia Maria Felipe; FERREIA Maria Cristina, O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira RAC, 2006.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares

GERSICK, K. E, Davis, J. A., Hamptom, D. M. M. &Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.

LODI, J. B. A empresa familiar.3. São Paulo: Pioneira, 1987. O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1989. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, J. B. A ética na empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

MATESCO, Karen, A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa, 2014

MOREIRA Jacqueline de Mello Moreira , 2013, Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: o Caso Rsm Pneus

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PEISER, R. B., & Wooten, L. M. (1983, May/June). Life-cycle changes in small family business. *Business Horizons*, 26(3), 56-65.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional – 11ª. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VIDIGAL, A.C. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, R.K. Case Study Research: Design and Methods. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

WEAVER, G.R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. Business and Society. Vol. 32, n° 1, p.44 – 58, 1993