

A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA POLO SUL LOGÍSTICA

Hugo Condé Rosa

Orientador: José Carlos de Souza

*Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Planejamento
Estratégico*

Resumo: Grande parte das empresas brasileiras é de sucessão e de origem familiar, porém poucas conseguem, a partir da segunda geração, dar continuidade com sucesso. Assim, este estudo teve como finalidade analisar alguns atributos da empresa familiar discorrendo acerca da seriedade em elaborar um plano de sucessão planejado. Portanto, a essência desta pesquisa aplica-se ao processo sucessório, baseada em seu planejamento. Fundamentada em teóricos conceituados, realizou-se uma pesquisa descritiva, ou seja, um estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados entrevista realizada com o gestor e seus sucessores. Como conclusão foi possível demonstrar a importância da coordenação na estrutura familiar para com a empresa e como os relacionamentos familiares afetam o bom desempenho da empresa. Percebeu-se também, após as observações realizadas na empresa pesquisada que alguns fatores são relevantes para o sucesso, dentre eles podemos citar: respeito, lealdade, comprometimento e responsabilidade profissional.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Sucessão. Planejamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas familiares é que elas não seguem, via de regra, os modelos tradicionais de gestão, e isso acontece devido à necessidade de manter harmonia na família, verificando-se, constantemente, uma queda na motivação das equipes e, em algumas vezes, o fim da empresa. Sabemos que o perfil de um empreendedor dificilmente é encontrado de forma completa nos seus sucessores.

Percebe-se em grande parte das empresas familiares acabam por desaparecer, não sobrevivem à segunda geração e apenas um pequeno número sobrevive à terceira geração. Deste modo, o que esta pesquisa vem discutir é como perpetuar qualitativamente as empresas familiares nacionais e, acima de tudo, fortalecer aquelas que vierem a surgir, ou ressurgir, nesta nova fase?

A pressão da continuidade dos negócios, existente e de sucesso garantido, é muito mais cômoda e fácil do que a criação de novos empreendimentos ou negócios. Motta, (2009), enfatiza que: "o exercício da função gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais, mesmo daqueles que desde cedo, tomaram a gerência como sua profissão básica" (p. 19).

Portanto, o objetivo desse artigo é investigar a importância da gestão administrativa da empresa enquanto estratégia minimizadora dos conflitos gerados pela administração familiar, identificando as origens da empresa familiar brasileira, analisando no panorama econômico a situação das empresas familiares brasileiras, visando a compreensão de sua importância na gestão dos proprietários de empresas familiares.

As estruturas das empresas de hoje, inseridas num cenário de competitividade e concorrência, exigem transparência de tudo o que é feito e decidido. No bojo desse contexto, para manter uma empresa familiar com uma visão de perpetuidade, é preciso que se estruturem, com clareza, e se expressem formalmente quais são os processos decisórios importantes da empresa, contemplando as relações da família e a estrutura da mesma. E, para tanto, são importantes competências como capacidade decisória em conjunto, planejamento estratégico das ações e mudanças na propriedade.

Contudo, também a identificação e preservação dos valores, a transferência de lideranças e poder de uma geração para a outra são vitais para a continuidade da empresa familiar. Indiscutivelmente, sabe-se que, nessa complexidade, não entram somente os aspectos patrimoniais, mas também contam muito as relações familiares, os aspectos emocionais e, potencialmente, os conflitos de liderança e poder.

Desta forma, o tema sucessão em empresas familiares vem, aos poucos, assumindo importância no contexto empresarial, em nível internacional. Em várias situações, os problemas familiares acabam afetando a gestão dos negócios e, consequentemente, ensejando que essas empresas percam mercado, até mesmo a ponto de, praticamente, extinguirem-se.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1.1. Referencial Teórico

Conforme referencia Lodi (1998, p.06) em sua obra, “a empresa familiar é aquela em que a 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 do fundador.” Portanto, pode-se afirmar que dentre as diversas formas e composições administrativas, a empresa familiar se destaca.

Em todo o mundo, as empresas familiares predominam, ocupando boa parte da economia capitalista. Nelas, um membro de uma família desempenha o controle administrativo sobre a empresa, sendo a relação entre propriedade e controle muito estreita e o controle é exercido exatamente com base na propriedade do capital. Oliveira (1999, p. 18), afirma que “empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Percebe-se, portanto que a definição para o termo empresa familiar é bastante amplo. Ressaltando que essas empresas, para Giglioti (2004, p. 07) “surgem diante da ideia de um empreendedor que em sua maior parte é no mínimo audacioso e detentor de certo nível de tecnologia e principalmente, visão de negócio”. Este empreendedor inicia sua própria empresa sob a assistência de um pequeno número de funcionários.

Neste contexto, ele recebe auxílio dos familiares dando sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar. “empresas familiares são empresas de iniciativa privada, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família” (GIGLIOTTI, 2004, p.08).

2.1.2. Algumas características das empresas familiares

A empresa familiar se caracteriza por ter o controle, em mãos, de uma ou mais famílias: pais, irmãos, filhos, sobrinhos, netos e agregados em geral, sendo que a maioria dos familiares que nela trabalha e participa da gestão possui o cargo como forma de perceber a “mesada” sob o título remuneração.

Estatisticamente, o que se nota é que grande parte das empresas familiares com essas características acabam por desaparecer. Boa parte não sobrevive à segunda geração e apenas um pequeno número sobrevive à terceira geração. (GIGLIOTTI, 2004)

Segundo Aktouf (2009) são consideradas como características das empresas familiares:

Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro. Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência. A postura de autoritarismo e aspereza do fundador, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos, alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação. Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa. Laços afetivos extremamente fortes influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. (AKTOUF, 2009 p.14).

2.1.3. O Processo Sucessório

Em uma empresa familiar o processo sucessório deve ser esquematizado levando em consideração as distinções de cada grupo familiar e empresarial. Aktouf (2009, p.12) discorre que “esse processo deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos”.

O comportamento dos herdeiros costuma mudar quando o fundador não participa mais da empresa, na maioria das vezes os herdeiros perdem a noção de que não vão herdar uma simples empresa, mas sim uma corporação arranjada por pessoas que não se nomearam.

Assim, segundo Aktouf (2009) é conciso que se faça uma separação clara entre a definição de família, propriedade e empresa. Esta definição deve vir embasada de um diálogo aberto entre o gestor e seus funcionários. Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir. Também é fundamental conforme discorre o autor acima citado, “não se pode confundir a profissionalização da gestão (criação de organogramas e definição de funções para os herdeiros) – um processo que não soluciona a transição – com a profissionalização da sociedade, que criará uma consciência societária entre os herdeiros”. (AKTOUF, 2009, p.28).

2.1.4. A sucessão familiar planejada

Transferir a liderança de uma geração para outra, sendo ela familiar ou não é sem dúvida nenhuma um dos fenômenos mais complexos no ambiente administrativo. Este tema assume na atualidade muita importância no contexto empresarial, visto que a passagem de liderança de uma geração para a outra é um dos elementos mais implexos no espaço empresarial, independente dela ser ou não uma empresa familiar.

Dessa forma e sob tal complexidade, Ramos (2010, p.45) afirma que nessa “complexidade, não entram somente os aspectos patrimoniais, mas também contam muito as relações familiares, os aspectos emocionais e, potencialmente, os conflitos de liderança e poder”. Possivelmente os problemas familiares afetam a gestão dos negócios e, por conseguinte, permitem que as empresas percam mercado, até mesmo a ponto de, praticamente, extinguirem-se.

Donnelley (2004), afirma que a empresa familiar possui algumas características que a torna fraca, pode-se considerar como pontos fracos ou negativos no que tange a questão da administração familiar:

- a) conflito entre os interesses da família e os da empresa; b) falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho de vários setores da organização; c) morosidade nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado; d) desenvolvimento de nepotismo que não é contrabalançado por padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação de mérito de administradores. (DONNELLEY, 2004, pp.161-198)

Portanto, a sucessão familiar de forma planejada pode trazer para a empresa diversas vantagens. Entende-se que uma boa organização, com uma administração moderna e profissionalizada o processo sucessório torna-se uma etapa importante e

vital para a sobrevivência das empresas familiares. Para que este processo ocorra de forma tranquila faz-se necessário que sejam tomadas medidas preventivas para que a vida dessas empresas tenha o êxito esperado e garantam sua continuidade. Ramos (2010) afirma que

Há muita indecisão e constrangimento diante da passagem de bastão para herdeiros ou membros de uma família, havendo em muitos casos a simples finalização das atividades e fechamento da empresa com divisão de capital entre os familiares, uma vez não havendo interesse por parte dos familiares ou por falta um consenso entre os beneficiados. (RAMOS, 2010, p.48)

A permanência de atividades criadas pelo fundador em uma empresa familiar é o objetivo principal, porém entende-se que chegará um momento em que as ideias estarão defasadas e aquele que a sustentou no mercado terá que transferir sua administração a um sucessor. Dentro dessa ótica, Oliveira (1999, p. 35) ressalta que:

É muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica específica nesse aspecto do planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes.

Para garantir a continuidade dos processos sem que acasos pessoais por algum motivo, interrompam todo o processo, é importante que seus sucessores sejam capacitados, sejam eles da família ou um profissional especializado contratado para gerir o negócio. É ai que se nota alguns discernimentos entre as ações, recomenda-se então que a empresa prepare e adote procedimentos bem definidos por gestores preparados.

Só assim a empresa terá vantagem, executando todo o processo de sucessão de forma objetiva e bem definida, excluindo futuros prejuízos que poderão surgir diante indecisões e problemas familiares. “Este processo poderá ser feito internamente buscando acordo entre os membros da família como uma simples divisão de cotas de capital ou percentual em ações”(OLIVEIRA, 1999, p.37).

2.1.5. Como perpetuar uma empresa familiar?

O primeiro item em destaque trata da importância que se deve dar ao fato de que este assunto precisa ser tratado com seriedade e que a sucessão traz para o seu sucessor responsabilidades que outrora não lhe era exigido. O tema sucessão, na realidade deve ser iniciado com a participação do fundador.

É necessário que se obtenha o aval de todos os envolvidos ou, pelo menos, que se desenvolva um clima de diálogo para tratar dos conflitos existentes e os que certamente irão surgir visto que nem sempre as ideias do gestor anterior irão em consonância com o gestor atual. Desta forma é sempre bom que seja feita uma

separação acerca dos conceitos de: empresa/família/proprietário. Na opinião de Lodi (1998, p.33) “não é apenas pelo fato de pertencer à família, que o indivíduo é capaz de gerir a empresa. Desta forma faz-se necessário entender que o comportamento dos familiares pode ser alterado após o desaparecimento do fundador”.

Outro item relevante abordado por Oliveira (1999, p. 37) que vai de encontro com a fala do autor acima referido é que:

Não confunda profissionalizar a gestão (criar organogramas e definir funções para os herdeiros na empresa) - um processo que não soluciona a transição - com profissionalizar a sociedade (criar uma consciência societária entre os herdeiros). Conscientizar os herdeiros de que eles não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram. A sobreposição entre os princípios familiares e empresariais

Assim pode-se afirmar que os princípios familiares são por acepção, contraditórios com os empresariais. Na composição familiar a finalidade está em trazer a satisfação para as necessidades pessoais de seus membros, todavia, em uma estrutura empresarial o que se deve enfatizar são as metas concernentes a conquista de mercado e lucro. Além disso, a estrutura familiar reúne algumas características que marcam as rivalidades, dentre elas pode-se citar as diferenças pessoais de gerações e entre sexos, sendo comum a combinação de grupos rivais, o que procede na ausência de negociações que elevem a credibilidade da empresa.

Bernhoeft (2012, p.56) utiliza-se da seguinte argumentação: “uma estrutura empresarial congrega a seleção efetiva de pessoal, com avaliação sistemática, treinamento e desenvolvimentos dirigidos à atividade fim e, por consequência, a compreensão dos objetivos e metas e a equidade”. Assim, é comum identificar em empresas familiares a superposição de papéis, o nepotismo, à redundância de confiança, segredos e controle. Tais aspectos podem envolver tanto os diversos grupos familiares quanto os profissionais que com eles trabalham mais diretamente.

Como resultado, Bernhoeft (2012), explicita seus pressupostos discorrendo que:

A ausência de qualquer conceito de governança corporativa, com uma mentalidade totalmente distorcida e não direcionada a resultados efetivos, do ponto de vista empresarial. A consequência é a dificuldade crescente para atrair profissionais e talentos, de manter um nível adequado de investimentos no negócio, a dilapidação indireta do patrimônio e a perda da visão estratégica. (BERNHOEFT, 2012, p.58).

A miopia toma conta dos sucessores que não conseguem mais vislumbrar um futuro para esta organização nos moldes pretendidos por seu fundador. A falta do perfil empreendedor é nítida e se faz notar nos mais variados níveis da hierarquia familiar. Os primeiros sinais de enfraquecimento surgem, para júbilo da concorrência.

Outro aspecto a ser considerado é a questão do gerenciamento financeiro. Invariavelmente, confunde-se o caixa da empresa com as finanças pessoais, causando distorções e danos prejudiciais à saúde da organização.

É perfeitamente possível uma empresa familiar sobreviver como tal, desde que se estruture no sentido de buscar uma clara definição entre os valores familiares e os empresariais, objetivando uma nítida separação entre família e empresa. Com isso,

haverá a delimitação da propriedade, da família e da gestão, implicando no convencimento da necessidade de se implementar a institucionalização, adotando sistemas de governança e o planejamento de formação da sucessão dos líderes.

O primeiro e mais importante aspecto será detectar dentre seus integrantes, quais poderão ocupar cargos funcionais e quais as funções que deverão ser ocupadas por terceiros. A proposta de profissionalização da empresa já deve partir de uma ampla reestruturação de cargos, funções e atividades, definições de planejamento estratégico e treinamento.

Como resultado, passará a ser dada ênfase à constante formação de profissionais e de seus sucessores, nos mais diversos níveis, estabelecendo o respeito, a justiça e a lealdade no trato com os colaboradores em geral. Leach (1997, p. 221) indica alguns pareceres necessários para lidar com a sucessão familiar:

1. Fundadores precisam de uma abordagem sistemática e bem-estruturada ao planejamento da sucessão para superar todas as forças a favor de 'não fazer nada'.
2. Comece a planejar cedo, envolva a família e colegas, e aproveite as vantagens da ajuda de fora.
3. Faça seus filhos saberem que serão bem recebidos na empresa se essa for a escolha deles. De igual modo, contudo, deixe claro que compreenderá e lhes dará apoio se optarem por outras carreiras.
4. Se os filhos quiserem ingressar na sua empresa, encoraje-os a primeiro obter longa experiência de trabalho em outra organização.
5. Depois do ingresso deles em sua empresa, proporcione-lhes um programa de treinamento que seja relevante, e que lhes permita cometer erros e atingir seu mais alto potencial.
6. Escolha o seu sucessor o mais cedo possível, e também, tão cedo quanto possível, marque uma data para a sua aposentadoria. Esta deve estar suficientemente distante de modo que o seu futuro sucessor possa planejar e se preparar para o novo posto. Tendo marcado a data, atenha-se a ela.

Ao final, haverá uma empresa revigorada e apta a enfrentar o mercado, uma vez que a sua institucionalização permitirá a rápida tomada de decisões, a excelência em sistemas e processos de administração, consolidando, assim, o senso de responsabilidade social e não da responsabilidade familiar.

2.2. METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida nesta pesquisa é de caráter descritiva, bibliográfica, exploratória com análise qualitativa. É exploratória, pois segundo GIL, (2012) consiste em "proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, a cerca de determinado fato". É bibliográfica, pois contribui para o entendimento sobre o tema em questão, sob a luz de autores consagrados como Lodi (1998), Motta (2009), que possibilitou rever os conceitos teóricos sobre os aspectos que fortalecem a empresa familiar, seu comprometimento com a continuidade da empresa do nome da família, abordando algumas características da empresa familiar e a importância de um plano de sucessão planejado.

Para realizar uma pesquisa qualitativa, optou-se pelo Estudo de Caso, que na concepção de Gil (2012), "o estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos,

de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, desse modo, será realizada a análise detalhada sobre do processo de sucessão familiar numa empresa localizada na cidade de Manhuaçu, Minas Gerais.

Os dados serão levantados por observações locais, fotografias, e serão analisadas tendo como parâmetro e embasamento as informações das pesquisas e dos referenciais teóricos, buscando objetivar as seguintes informações: Histórico da empresa; Dados pessoais; Produtos comercializados; Prestação de serviço; A importância da empresa para a seus sucessores e para a cidade; missão, visão, valores e objetivos da empresa; Funções e perspectivas futuras de cada colaborador com relação ao negócio familiar; Vontade em participar dos negócios da família; Características das relações profissionais entre os familiares; As questões que fizeram o fundador querer realizar um plano de sucessão; Formação e habilidades dos colaboradores.

2.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

2.3.1. Análise dos Dados

A pesquisa ocorreu no contexto da própria empresa Polo Sul Logística Ltda., empresa sediada em Manhuaçu - MG, uma vez que, em seu próprio ambiente, as pessoas terão uma visão e uma compreensão mais clara de seu papel no processo de sucessão.

2.3.2. Caracterização da Empresa Pesquisada

O senhor José Geraldo Rosa era vendedor de uma empresa multinacional do gênero alimentício congelado e resfriados. Com o passar do tempo ele percebeu a necessidade da região em ter uma distribuidora para agilizar o processo de logística para os mercados locais, pois a empresa que ele trabalhava vendia e não tinha previsão de entrega, muito menos a garantia de a mercadoria chegar, pois, dava prioridade para as capitais, e apenas repassava o que sobrava para o interior, gerando muitos cortes nos pedidos dos clientes.

Assim surgiu a empresa Polo Sul Logística Ltda, fundada no dia 02 do mês de outubro, no ano de dois mil. Seu fundador, o senhor José Geraldo Rosa ainda atua como presidente, hoje com 50 anos, porém atualmente o seu filho Hugo Condé Rosa, de 23 anos opera como diretor geral e seu outro filho, Caio Condé Rosa, de 28 anos, como gerente financeiro. O diferencial da empresa Polo Sul Logística é a entrega rápida e eficiente, buscando a certeza de que seu cliente será bem atendido, com mercadorias de qualidade.

Figura 01: Depósito da empresa Polo Sul Logística



Fonte: Polo Sul Logística, 2016.

Para compreender o desenvolvimento desta empresa é necessário apreciar sua estrutura atual, assim como a história familiar e empresarial. A empresa Polo Sul Logística Ltda adota todos os pré-requisitos necessários para atender a demanda cada vez mais crescente neste mercado. Investindo em tecnologias e processos de controle, fornecem o armazenamento e distribuição dos produtos com segurança.

Portanto, hoje ela conta com uma equipe habilitada e competente responsável pela triagem e distribuição das cargas em grandes e pequenos comércios, supermercados, varejo e atacado. Conta também com veículos modernos (seis caminhões e uma caminhonete) equipados com os melhores aparelhos de refrigeração, rastreamento via satélite, proporcionando a satisfação de nossos clientes.

Com o crescimento no setor alimentício, as demandas por qualidade e tecnologia provocaram na empresa a necessidade de buscar meios para alcançar o sucesso, sabendo que é primordial fazer com que o cliente sustente o crescimento da empresa. Para tanto, a empresa em estudo, Polo Sul Logística Ltda., se encaixa na visão de empresa familiar, dando prioridade para a sucessão familiar planejada. Conforme discorre o senhor José Geraldo Rosa, “minha intenção sempre foi preparar meus filhos para a sucessão na empresa”.

Bernhoeft (2012, p.26) assevera que “ao iniciar suas atividades, de modo geral, as empresas familiares possuem uma estrutura administrativa simples, diferenciando-se das demais empresas pela concentração total de poder e de tomada de decisões nas mãos do fundador”. Sabe-se que dirigir uma empresa familiar é algo complexo e

cada geração deve conquistar o seu espaço com atitudes diferenciadas. Lodi (1994) discorre que

[...] é preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de luta. Muitos herdeiros têm uma boa formação acadêmica e acumulam estágios em empresas de elite sem, contudo, apresentarem vocação e vontade de lutar pela gestão da propriedade. (LODI, 1994, p.69).

Desta forma pode-se afirmar que a sucessão familiar em uma empresa, de forma planejada, é um dos benefícios que uma organização obterá com uma administração moderna e profissionalizada.

O sistema de governo da empresa Polo Sul Logística Ltda. sob o ponto de vista de a empresa tem em seu funcionamento os pareceres familiares e realiza sucessivamente treinamentos para os sucessores. Essa conclusão é aqui entendida pelo aspecto de formalização dos interesses de poder, pois conforme discorre o gestor Sr. José Geraldo Rosa: "a prática de direção é um exercício diário" e acrescenta que este exercício "deve ser realizado pelos envolvidos e por suas demais gerações". O sr. José Geraldo Rosa acredita que na terceira geração a troca de comando será enfrentada como um procedimento natural, e não mais como uma obrigação.

Assim, pode-se afirmar que o maior atributo dessa sociedade é a confiabilidade entre o fundador os seus sucessores, devendo esta ser construída ao longo do tempo. "Esse laço muitas vezes torna-se mais forte que os familiares, resultante provavelmente da liberdade de escolha entre os sócios. " (BORNHOLDT, 2005, p.25).

3. CONCLUSÃO

A partir do referencial teórico deste estudo foi possível averiguar que a sucessão nas empresas familiares é algo inevitável. Em sua grande maioria elas nascem e se desenvolvem sob a forma de empresas familiares, e, onde há herdeiros, esses são vistos como os sucessores do negócio. Assim, uma empresa familiar se caracteriza por ter o controle, em mãos, de uma ou mais famílias: pais, irmãos, filhos, sobrinhos, netos e agregados em geral, sendo que a maioria dos familiares que nela trabalha e participa da gestão possui o cargo como forma de perceber a "mesada" sob o título "remuneração". O que se nota é que grande parte das empresas familiares com essas características acaba por desaparecer. Boa parte não sobrevive à segunda geração e apenas um pequeno número sobrevive à terceira geração.

Portanto, entende-se que o planejamento sucessório deve ser um processo onde a família e a empresa juntos ponderam acerca das dificuldades, do futuro da organização, antecipando soluções, levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. De preferência, esse processo deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos.

Pode-se perceber também, após as observações realizadas na empresa pesquisada que alguns fatores são relevantes para o sucesso, dentre eles podemos citar: respeito, lealdade, comprometimento e responsabilidade profissional. Estes, segundo discorre o Sr. José Geraldo Rosa, gestor da empresa analisada, são facilitadores no processo de sucessão.

A pesquisa comprovou os postulados inferidos na teoria a respeito, confirmado o que os autores apresentaram sobre empresa familiar, destacando-se o entendimento de Ramos (2010), Motta (2009), Leach (1997), Giglioti (2004).

Verificou-se que os resultados obtidos permitiram atingir os objetivos propostos, respondendo ao problema de partida do estudo e confirmando as suposições a respeito da gestão do processo sucessório nas empresas familiares.

4. REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização e adaptação de: Roberto C. Fachin; Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNHOEFT, Renato. **A empresa familiar**: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2012.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas, v. 23, p. 161-198, 2004. Diponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>. Acesso em out.2016.
- GIGLIOTTI, Francisco. **Administração: organização e conceitos**. Campinas: LZN Editora, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LEACH, P. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1997.
- LODI, João Bosco. **A empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: A arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- OLIVEIRA, Pinho Rebouças Djalma. **Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- RAMOS, Guerreiro Alberto. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2010.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.