

Sucessão Em Empresas Familiares: Um Estudo No Município De Santa Cruz/RN

Autoria

Marcio de Oliveira Macedo Filho – marciof168a@hotmail.com

Discente

Curso de Administração CERES/UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

João Paulo Oliveira Lucena – adm.jplucena@hotmail.com

Professor Orientador

Mestrando em Administração PPGA/UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo

As organizações buscam cada vez mais planejar e organizar a tomada de decisão, para que assim possam enfrentar esse momento com maior eficiência. Neste contexto surgem as empresas familiares, compostas por uma família, que permanece na gestão por gerações. Em comum a todas as organizações, as empresas familiares também necessitam planejar estruturadamente, utilizando métodos e ferramentas que possam fomentar suas escolhas. As mesmas enfrentam situações distintas, visto que dentro dos planos e metas existe a necessidade de superar uma sucessão. Desta forma, o objetivo deste estudo foi compreender como acontece o processo de sucessão familiar em empresas do segmento farmacêutico em Santa Cruz/RN. Realizou-se uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão, sujeitos da pesquisa, que serviram de base para interligar a teoria proposta e a prática. A entrevista foi aplicada com três gestores responsáveis pela gestão desses empreendimentos. Por fim, os resultados obtidos através da análise revelaram as técnicas aplicadas e conhecidas dentro dessas organizações e as dificuldades enfrentadas pelos gestores entrevistados. Foi possível identificar que os maiores obstáculos enfrentados é a falta de planejamento por partes das famílias e despreparo dos envolvidos, que provoca a incerteza enquanto o sucesso deste momento.

RESUMO

As organizações buscam cada vez mais planejar e organizar a tomada de decisão, para que assim possam enfrentar esse momento com maior eficiência. Neste contexto surgem as empresas familiares, compostas por uma família, que permanece na gestão por gerações. Em comum a todas as organizações, as empresas familiares também necessitam planejar estruturadamente, utilizando métodos e ferramentas que possam fomentar suas escolhas. As mesmas enfrentam situações distintas, visto que dentro dos planos e metas existe a necessidade de superar uma sucessão. Desta forma, o objetivo deste estudo foi compreender como acontece o processo de sucessão familiar em empresas do segmento farmacêutico em Santa Cruz/RN. Realizou-se uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão, sujeitos da pesquisa, que serviram de base para interligar a teoria proposta e a prática. A entrevista foi aplicada com três gestores responsáveis pela gestão desses empreendimentos. Por fim, os resultados obtidos através da análise revelaram as técnicas aplicadas e conhecidas dentro dessas organizações e as dificuldades enfrentadas pelos gestores entrevistados. Foi possível identificar que os maiores obstáculos enfrentados é a falta de planejamento por partes das famílias e despreparo dos envolvidos, que provoca a incerteza enquanto o sucesso deste momento.

Palavras-chave: Empresas familiares; Sucessão; Segmento farmacêutico.

1 INTRODUÇÃO

É de fundamental importância compreender o que venha a ser uma empresa familiar, de forma que para Fortes *et. al.* (2013) uma empresa familiar tem como marca principal seu controle ser pelos respectivos sócios, cujos mesmos pertencem a uma ou mais famílias, ou seja, esta natureza de gerenciamento societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus progenitores.

Visto isso, as empresas se constituem como familiar no momento que os seus respectivos familiares se mantêm em sua administração.

Desde o surgimento das unidades econômicas as empresas familiares estão presentes no âmbito comercial, visto que isso se reflete até a contemporaneidade. As empresas de caráter familiar possuem várias formas e concepções, porém todas carregam seus pontos positivos e negativos, como também sua enorme representatividade diante o mercado do varejo, indústria e serviço. Tal visão não se aplicaria diferente no âmbito comercial brasileiro, uma vez que as grandes empresas que compõem este cenário tiveram seu surgimento através de uma administração familiar, onde podemos identificar facilmente exemplos como JBS SA, Odebrecht S.A e Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA. Empresas estas, que foram responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico brasileiro, uma vez que somadas constituem uma extensa lista de vínculos empregatícios, como também uma enorme fatia representativa no PIB nacional.

O processo de gestão nas empresas familiares é a ideia de que o ambiente que compõe o trabalho deve refletir a harmonia do lar, sem conflitos ou confrontos. Porém é de alta importância que o ambiente em questão venha constantemente prezar pela sinergia nas ações que remetem ao desenvolvimento da empresa, deixando assim de lado a imagem patriarcal de tomada de decisão.

Em muitas das empresas que possuem este caráter administrativo é de característica comum entre as mesmas, que o gestor seja o próprio dono, visto isso é imprescindível que o mesmo saiba diferenciar os interesses econômicos da empresa com os de sua família. Esse processo de gestão em sua grande maioria gera divergência de opiniões, sendo assim uma das medidas mais plausíveis é a constituição de um ambiente profissionalizado, onde possa gerar

uma dissolução dos conflitos e conseqüentemente proporcionar uma longevidade e consistência em sua existência. Portanto, é de comum entendimento que seus gestores estejam inteiramente interligados não só apenas por laços afetivos, mais sim também por interesses profissionais.

A sucessão para muitas empresas passa a ser um momento decisivo em sua história, onde por muitas das vezes este acontecimento é o mais complexo de sua existência, pois neste momento a mesma conseguirá dimensionar o seu futuro e viver a inconstância do presente.

Tomando como premissa o sucesso deste processo é imprescindível que exista uma energia sinérgica entre o gestor e seu sucessor. Para que possa existir uma sucessão de sucesso, em primeiro lugar a família deve compreender em seu contexto geral que a empresa é um empreendimento econômico, focada por resultados e gerida por competência.

Durante toda a história das sucessões nas empresas familiares se ouve constantes relatos de fracasso nesse processo, como também um enorme respaldo positivo em alguns casos onde o sucessor é preparado e orientado para o momento. Estes *feedbacks* geram intensas discussões sobre o tema em questão, visto isso é normal que as empresas passem a se preocupar com este evento em sua história, procurando incansavelmente a melhor forma de sobreviver a este processo e buscando a certeza da longevidade e segurança de um gestor futuro, que traga consigo a prosperidade em sua gestão.

As organizações familiares se fazem presentes em todos os âmbitos comerciais privados da sociedade brasileira, porém isso se intensifica quando direcionamos os olhares para municípios do interior nordestino brasileiro. Uma vez que o avanço econômico nas microrregiões do Nordeste toma uma forma mais pacata e lenta, o surgimento de empresas familiares vai de encontro a essa premissa e isso não seria diferente no município de Santa Cruz/RN, onde por sua vez as mesmas são responsáveis por 2/3 dos postos de empregos gerados neste município. Em sua grande maioria estão concentradas em bairros tidos como comerciais e apresentam características semelhantes, como sua gestão ser realizada pelo proprietário.

Em toda história comercial do município de Santa Cruz/RN as empresas familiares tiveram sua participação no crescimento do mesmo como também dominaram o cenário econômico municipal. Ao decorrer da história muitas foram às sucessões familiares que tomaram o cenário do município, seja de forma positiva ou negativa, porém isto se reflete na contemporaneidade comercial, onde por sua vez casos de transição são facilmente identificados na atualidade, seja na indústria ou varejo.

Portanto, serão reunidas informações com as empresas pesquisadas com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como acontece o processo de sucessão familiar em empresas do segmento farmacêutico em Santa Cruz/RN?**

A fim de ajudar a responder a esta indagação o objetivo geral deste estudo é de compreender como acontece o processo de sucessão familiar em empresas do segmento farmacêutico em Santa Cruz/RN. Para tanto, alguns objetivos específicos foram definidos, sendo eles: Identificar as empresas que estão passando pelo processo de sucessão familiar; Caracterizar as empresas detectadas; Descrever como o processo de sucessão familiar acontece; Analisar os fatores que relacionados com o processo de sucessão familiar.

Vários são os pontos que podem ser tomados como justificativa para a execução do estudo em questão, porém deve-se direcionar a devida importância para os principais beneficiados com o resultado. Tomando como foco as empresas que passarão pelo estudo, o enriquecimento de informações passa a ser algo importante a destacar uma vez que as mesmas estão passando por um processo sucessório. A obtenção de informações referente a este complexo processo sucessório possibilitará uma maior compreensão dos problemas existentes e conseqüentemente proporcionará uma capacidade preparatória para as sucessões que

possam surgir, visto que no momento em que se conhecem as dificuldades e suas causas, as forças teoricamente são direcionadas para superá-las com maior facilidade.

No que diz respeito ao âmbito literário o presente estudo contribuirá de forma enriquecedora na área estudada, uma vez que os estudos são reduzidos sobre determinado tema, como também não se tem registros de pesquisas desta natureza realizadas no município de Santa Cruz/RN.

Tomando como beneficiador a sociedade, podemos facilmente ressaltar a importância do presente estudo, pois é de incalculável importância que o conhecimento seja de qual for à área venha a ser compartilhado e por sua vez somado ao desenvolvimento intelectual da população. Se observarmos o contexto histórico-social em que vivemos, as empresas familiares estão presentes em todas as etapas, portanto a compreensão do referido tema tem uma relevância considerável no cenário social, uma vez que o tema está diretamente interligado a importância que essas empresas exercem. Visto isso, no que diz respeito ao pesquisador, o mesmo acumulará considerável bagagem sobre o assunto em questão e aliado a isso uma enorme colaboração aos principais beneficiados.

A pesquisa em questão demonstra um enorme caráter oportuno, uma vez que a mesma está focada em um momento extremamente delicado na existência de uma empresa familiar, que é o processo sucessório, identificar as principais dificuldades que assolam este acontecimento e conseqüentemente busca através de estudo direcionado compreender os fatores que influenciam para tais acontecimentos. Sendo assim, a mesma terá relevante importância acadêmica no que diz respeito ao assunto e proporcionará maior entendimento a este evento tão complexo que afeta as empresas familiares de todo o Brasil.

Tendo como foco a viabilidade da pesquisa se pode facilmente demonstrar a relevância que a mesma exerce sobre o cenário que será estudado, ao passo que a mesma proporcionará um maior entendimento sobre esse complexo processo sucessório e trará consigo uma enorme bagagem científica em detrimento a sobrevivência das empresas familiares que passarão e estão passando por esse processo. Portanto sua execução tem caráter viável se observando os pontos positivos que a mesma trará.

No que se refere ao processo sucessório nas empresas familiares o presente trabalho trará uma visão específica e atual sobre este momento, buscando identificar suas principais dificuldades. Nesta pesquisa o fato crucial se caracteriza no momento em que o estudo será realizado na contemporaneidade e este assunto tem se transformado em umas das principais preocupações das empresas de caráter familiar da atualidade, pois uma sucessão bem-sucedida poderá trazer consigo uma longevidade incalculável para as empresas, por outro lado este referido processo sendo realizado de forma errônea poderá decretar o fim de sua existência.

Referente ao fator ineditismo a pesquisa em questão apresenta pleno destaque, pois o estudo jamais fora realizado com o foco nos casos de sucessão que compõem o quadro de empresas familiares do município de Santa Cruz/RN, como também as empresas que serão estudadas jamais passaram por estudos desta natureza. Visto isso, a pesquisa toma pleno caráter inédito, uma vez que a mesma trará consigo um enriquecedor conjunto de informações que possibilitará as empresas estudadas e as demais que possam passar por esse processo sucessório a enfrentar melhor esta complexa fase.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), a definição e classificação de uma empresa conforme o seu porte pode variar muito, isto se dá devido a serem adotados diferentes padrões para esta análise e enquadramento, como por exemplo: volume de faturamento, número de funcionários, etc.

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial.

Como as pequenas estruturas costumam ser ágeis e respondem às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor com menos dificuldade podem fazer com que seus colaboradores atinjam níveis mais altos de motivação e envolvimento.

Sobre empresas de pequeno porte Tachizawa (2002, p.12) ressalta que:

A pequenez permite que os colaboradores se identifiquem com a empresa, vejam o resultado de seu trabalho, visualizem a organização como um todo, entendam como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos e se sintam responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso empresarial.

A maioria dos empregos e oportunidades gerados em uma economia em crescimento, como o Brasil, são produzidos pelas pequenas empresas, esta afirmação pode ser comprovada mediante aos números abaixo descritos, conforme o estudo Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, do Sebrae (2014):

Em um universo de mais de 17 milhões de empresas ativas no Brasil, as MPEs¹ somam mais 15 milhões empresas em atividade; as MPEs são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados no país (52%); e ainda por 27% do PIB brasileiro anual, em alguns setores como o Comércio, os empreendimentos de menor porte correspondem a 53,4% da geração de riqueza do segmento.

No que se diz respeito à micro e pequenas empresas a Confederação Nacional do Comércio (2000) elenca algumas características em comum que são: estrutura organizacional simples, o dirigente principal é o responsável pelas tomadas de decisões, número de diretores é pequeno, as fontes de financiamento são escassas ou de difícil acesso, a mão de obra normalmente é não especializada, existe uma falta de domínio do setor que atuam, normalmente são subordinadas às empresas de grande porte e existe um vínculo estreito entre o dono e a empresa, o que pode provocar problemas na administração.

Tais características presentes no perfil dessas empresas são uma forma de identificar o porte de uma empresa que a torna micro ou pequena empresa no seu ramo de atividade.

Ainda sobre empresas em sua essência Demac (1990) define:

Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite por em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau com a ambição de ganho e com o benefício social. (DEMAC, 1990, p.5)

Afirmar que este também se aplica às micro e pequenas empresas tendo em vista que o tamanho e robustez desta não a subtrai de uma definição abrangente em seu sentido principal que é a geração de valor.

Para Lakatos (1997, p.199), "empresa significa uma unidade produtora (de bens e serviços), fundamentada na livre iniciativa individual, assim como na obtenção e livre disposição de renda".

¹ MPEs: Micro e Pequenas Empresas.

A definição de empresa encontra em MAXIMIANO (2002, p.48), apoiado em Fayol, a seguinte conceituação: “Fayol considera a empresa como um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores”.

Para Silva (2004, p.30) as Micro e Pequenas Empresas têm um papel importante para o país:

O papel das Micro e Pequenas empresas - MPEs (Micro e Pequenas Empresas) tem sido discutido e muitos países têm intensificado os investimentos para esses empreendimentos, que são responsáveis na maioria dos países desenvolvidos pela maioria da produção industrial e também do oferecimento de novos postos de trabalho.

No Brasil há muitas oportunidades para as pequenas empresas, porque possuem vantagens estruturais e funcionais para se adaptarem melhor a nova conjuntura econômica, que exige das micro e pequenas empresas, criatividade, flexibilidade, tecnologia e profissionalização para se adaptar ao novo contexto da globalização, onde muitas empresas estrangeiras concorrem com empresas nacionais. (ZANUZZI, 1999)

Dando enfoque ao regime tributário de micro e pequenas empresas, no Brasil as MPE são definidas pelo Simples (Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – conforme Lei nº 9.317/96) e pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99). Nessa lei, no Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, as MPE são classificadas de acordo com a receita bruta anual, da seguinte forma: microempresa é aquela constituída por pessoa jurídica ou firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14; e empresa de pequeno porte é aquela que tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

No que diz respeito ao estatuto das MPEs (Micro e pequenas empresas) um dos objetivos deste é estimular o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios como forma de gerar emprego, distribuição de renda, inclusão social, fortalecimento da economia e redução da informalidade. Outro ponto importante é que a lei institui diversos mecanismos de ampliação de oportunidades e fomento. Sendo assim, facilita o acesso a linhas de créditos oferecidas pelas instituições financeiras (BRASIL; Lei 123/2006).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Uma empresa de característica familiar é, segundo Werner (2004, p. 2 apud SOUZA; BRITO; ALVARELI, 2011, p. 48):

Aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a 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

E ainda segundo Chua, Chrisman e Sharma (1999, apud BORGES; ANDRADE; LIMA, 2014) empresa familiar é uma organização dirigida e controlada por um grupo familiar que decidem os processos entre si visando a lucratividade do negócio e a vitalidade da organização. Visão essa também observada por Queiroz (2008) que diz que a empresa familiar se prevalece de dois direcionamentos distintos que são: objetivar os lucros da empresa que de certa forma privilegia todos; e o bem comum que favorece a parte familiar da organização.

Para Lodi (1998), empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantêm membros da família na administração dos negócios.

Sobre o perfil de uma empresa familiar (FLORIANI, 2008, p. 60) diz que:

A empresa familiar é uma empresa como qualquer outra, apenas composta por características societárias diferenciadas já que envolve membros de um mesmo clã familiar e, por isso, congrega num mesmo meio dois ambientes com interesses distintos: a família e a organização empresarial.

Neste sentido autor afirma que mesmo sendo uma empresa familiar há uma divisão distinta de responsabilidades e atribuições empresariais e familiares de forma clara, mostrando assim que sendo familiar ou não o funcionalismo é o mesmo nas tarefas administrativas.

De acordo com Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007), as empresas familiares em termos simplistas podem ser classificadas em três tipos, sendo tradicional, híbrida e de influência familiar. As do tipo tradicional são as mais comuns, têm capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. As segundas são aquelas híbridas, ou seja, tem capital aberto, com controle exercido pela família, mas com presença de gestores profissionais em cargos diretivos. O terceiro tipo é a empresa de influência familiar, que tem a maioria das ações controladas por terceiros, mas por possuir isoladamente parcela significativa das ações, estas mantêm o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração direta.

A empresa familiar tem sua origem normalmente por intermédio de um empreendedor que, através de sua força e audácia, sustentada numa visão holística, inicia o seu próprio negócio contando com ajuda e auxílio da família caracterizando, assim, um conceito simples familiar (OLIVEIRA, 2006).

Vários autores tipificam as empresas familiares de diferentes formas. Para LETHBRIDGE (1997, p.7), por exemplo, destaca três de empresas familiares:

- a) A empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio completo sobre os negócios exercido pela família;
- b) A empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) A empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

GERICK (1997) apresentam outra forma de classificação, comentando que, depois da primeira geração, não há apenas nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Os autores diferenciam as empresas familiares, segundo a estrutura de propriedade, em três tipos: a) Proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; b) Sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; c) Consórcio de primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingindo na terceira geração.

Seguindo a linha de pensamento sobre empresa familiar Ricca (2007) afirma que 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.

Para Donnelley (1964) uma empresa familiar pode ser entendida como um empreendimento cujo responsável pela gestão e esteja ligado a ela há pelo menos duas gerações.

Segundo Moreira Junior e Neto (2007), as empresas familiares, explicado de forma simples, podem ser classificadas em três tipos, sendo tradicional, híbrida e de influência familiar. As do tipo tradicional são as mais comuns, tem capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. As segundas são aquelas híbridas, ou seja, tem capital aberto, com controle exercido pela família, mas com presença de gestores profissionais em cargos diretivos. O terceiro tipo é a empresa de influência familiar, que tem a maioria das ações controladas por terceiros, mas por possuir isoladamente parcela significativa das ações, estas mantêm o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração direta.

Bueno, Fernández e Sánchez (2007), apresentam três tipos básicos de classificação para as empresas familiares, considerando aspectos relacionados a fatores sócio demográficos, geração ocupante do poder e vínculo da família com a empresa, sendo este último tipo baseado em Gallo (1995). Cada um desses tipos tem suas características e "problemática específica". Na classificação realizada com base em aspectos sócio demográficos, são considerados fatores como idade da empresa, ramo de atividade, forma jurídica e mercado geográfico. Os autores alertam para o fato de que nem toda pequena e média empresa, por exemplo, é uma empresa familiar, ou ainda, que as empresas familiares podem optar por abrir parte do capital, sem perder esse rótulo. Finalizando, há que se observar o mercado abrangente é local, regional, nacional ou até internacional.

Através de uma adaptação para realidade local aos estudos do autor supracitado, Bernhoeft (1989) aponta algumas características que tornam uma organização familiar nos moldes brasileiros, que são: confiança mútua, estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, exigência de dedicação com expectativa de lealdade e postura severa do gestor. Essas características demonstram dificuldades gerenciais em separar o emocional do racional, em que jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), a expressão "empresa familiar" subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial, sem deixar de ser caracterizado como tal.

Já para Cattani (1992), a empresa familiar está situada na divisão entre família e negócio, em que, embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas, fatalmente, irá provocar mudanças nos demais. Para o autor a busca da melhor estratégia que possa abranger os dois sistemas é o ponto chave da empresa familiar.

Dando ênfase aos colaboradores de uma empresa familiar, Lodi (1978) identificou por meio de dirigentes de empresas familiares que a lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, pois os colaboradores se identificam com pessoas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandato de assembleias, ou por imposição de poderes públicos. O nome da família também pode ter grande reputação na região, funcionando como cobertura econômica e política, podendo ser intensificado, caso tenha algum sucessor competente na direção do negócio, e dá origem a um grande respeito pela firma.

Lodi (1987) também ressalta que muitos ainda creem que quando a empresa é familiar, a eficiência é reduzida. Porém, historicamente as empresas familiares bem-sucedidas contradizem essa ideia e revelam que a união da família não deprecia a sua eficácia.

2.3 SUCESSÕES EM EMPRESA FAMILIAR

Em empresas familiares, conforme Oliveira; Rezende; Elias (2010) a sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família. Onde, a sucessão, é o processo de transição do fundador ou do gestor da atual geração no círculo familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, há diferentes opiniões que devem ser levadas em consideração neste processo, como a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

Tendo em vista que há um planejamento no processo de sucessão é necessário que o sucessor acompanhe todos os processos da empresa e adquira a prática na resolução de afazeres que tenha desempenho igual ou melhor que seu antecessor, tendo em vista que a empresa busca um melhoramento de processos e gestão para se manter adequada às necessidades de mercado atuais.

O processo de sucessão é sem dúvida um dos momentos mais críticos, e muito importantes, para que se otimize a continuidade da empresa familiar e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade, tanto da família quanto da empresa, podem estar bastante comprometidos (OLIVEIRA, 2006).

Apesar da crença de que as empresas e famílias juntas não têm resultados positivos, existem empresas familiares bem sucedidas que provam o contrário, mas para que os resultados apareçam, é necessário conhecer os problemas desse relacionamento e que haja um código de relações entre a família e a empresa (LODI, 1998).

Grzybovski (2002) destaca que a sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém, com enfoque alterado, estilos de liderança diferenciados e formação teórica e prática renovada em virtude do novo momento socioeconômico presente.

De acordo com Barcelos (2007), alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência ao dia que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa, outros problemas se encontram diretamente com o assunto no qual vamos tratar, que é a gestão de Recursos Humanos dentro da empresa.

Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) dissertam sobre o planejamento preventivo, sendo este o processo pelo qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro, incluindo neste processo etapas sobre a participação da família na empresa, para o desenvolvimento da liderança sobre os sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário, e os sucessores, e um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Leone (2005) trata que a sucessão na empresa familiar e suas consequências, transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência destas organizações em um mundo cada vez mais competitivo e exigente, assim, planejando e organizando a sucessão, diminui-se o tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

Alguns desafios são destacados quando se fala em empresa familiar, um deles é o gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Com a conceituação de Leone (1991, p. 245) a sucessão nestas organizações caracteriza-se como a transmissão entre a geração que dirige a empresa e a que passará a dirigir de capital e poder, podendo ocorrer imediatamente em caso de morte do antecessor, mesmo que não tenha o treinamento antecipado visando à sucessão em curto prazo.

Através de um artigo elaborado pelo SEBRAE (2016) foi apontado sobre a sucessão empresarial que:

Os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram. Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa. Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir.

Tendo em vista que a sucessão empresarial familiar deve haver um preparo claro e objetivo o sucessor tem que estar situado com a gestão de conflitos dentro dessa sociedade que o mesmo estará tomando o controle até que a próxima sucessão apareça e assim em diante enquanto a organização estiver em seu funcionamento operacional.

De acordo com LODI (1998), o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo o sobrenome familiar ou com os donos, e que uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar, é somente uma empresa na qual a família investe capital.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. Sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educam a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um etos familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens. (LODI, 1998, p.07).

Ainda segundo LODI (1998), quando a sucessão está próxima, o indivíduo que vai retirar-se deve estar atento aos seus problemas pessoais, na aceitação do fato, onde este, não se encontrando preparando, deve adiar a decisão de se afastar. Alguns presidentes, no momento de se retirar, sentem uma crise aguda de identidade pessoal, que tem como causa uma visão do mundo amargurada e cínica, num desespero de existência, quando se vê o passado em retrospectiva como um monte de escombros. Assim, estende-se que, no momento de passar o bastão à geração sucessora, é necessário que o sucedido esteja convicto de seus propósitos e ideal, para que não haja sofrimento desnecessário no momento da sucessão.

O filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Não deve forçar a transferência de poder, pois o tempo está a seu favor. Deve buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: honre o seu pai. (LODI, 1998,p.24).

Leite (2002) destaca que, por trás do processo sucessório, está um grande jogo de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, pagamento de menos impostos de transmissão da propriedade, manter o controle indireto do patrimônio, proteção dos descendentes diretos, assegurarem financeiramente os fundadores e desfrutar o resto da vida do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor.

Conforme OLIVEIRA (2006), a questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações distintas, uma é a profissionalização, na qual os executivos passam a ocupar os cargos de direção da empresa, onde os representantes da família ficam em um conselho, podendo ou não atuar na administração, enquanto a outra se refere à gestão da empresa que é controlada pelos membros da família, onde o mais importante é debater a questão da interação da família com a empresa, e vice-versa.

Para a sucessão em empresa familiar ser efetivada de forma positiva é recomendável que o mesmo seja feito enquanto o antecessor ainda esteja vivo e ativo na empresa, tanto para

preparar os sucessores, quanto para discutir sobre a pretensão do novo sucessor para assumir a empresa e a possibilidade de aceitarem serem sócios um do outro. De tal modo que os laços sanguíneos não interfiram nas obrigações da empresa e nem atrapalhe o relacionamento da família. Sendo assim, é importante primeiramente escolher o modelo de sucessão que será implantado na empresa, para posteriormente iniciar o planejamento do processo sucessório (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

A sucessão pode ser efetivada de duas maneiras, o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha competência para gerir a empresa, tomando as decisões necessárias para o desenvolvimento do negócio. Os sócios fazem parte do conselho em que é discutida a gestão, sem interferirem nas decisões (GORGATI, 2000).

Bernhoeft (1999) aponta que a grande e desafiadora mudança em uma empresa familiar ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho. Vale dizer também que os sócios não têm compromissos iguais, pela simples razão de que não tiveram a liberdade de escolher, bem como pelo fato do negócio não representar uma opção livre.

3 METODOLOGIA

Com relação à natureza da tipologia da pesquisa, o referido trabalho se apresentou de modo aplicado, pois, teve a finalidade de mostrar competências aplicadas à prática específicas, ideia evidenciada por Gerhardt e Silveira (2009 p.35) “A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Já de um ponto de vista voltado aos seus objetivos, pode-se afirmar que o trabalho em questão é do tipo descritivo, onde o pesquisador tem de evidenciar informações sobre o assunto desenvolvido, relatando os fatos reais.

Triviños (1987 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009).

Ratificando esse raciocínio, os autores descrevem:

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão. Triviños (1987 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009 p. 35)

Diante dessas informações, pode-se afirmar que o referido trabalho descreveu, relatou e evidenciou de forma real, os conceitos dos autores na prática, sem haver a necessidade de criticar e opinar os fatos que foram pesquisados.

Em relação aos procedimentos da tipologia de pesquisa, pode-se delimitar como bibliográfico e estudo de caso.

Tendo em vista o procedimento bibliográfico, Fonseca (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009, p.37) argumentam:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Outros autores como Gil (2007 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009), definiam que esse tipo de procedimento era caracterizado por investigações sobre filosofias ou até mesmo sugeria análises de diversos pontos de vista das adversidades impostas.

Dessa forma, pode-se afirmar que o procedimento bibliográfico é o ponto de partida para a pesquisa de qualquer trabalho, que objetiva levantar referências teóricas para como forma de coletar informações para comprovar ideias que sejam capazes de confrontar um problema.

Já o estudo de caso, com uma visão mais conceitual, é definido por Alves e Mazzotti (2006 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009) como as formas mais básicas para estes estudos, pois, são voltados para uma única unidade, como uma pessoa, um determinado grupo, uma instituição, um evento, etc.

Tendo em vista essa teoria, também pode ser definido como uma pesquisa ou análise de um ente em específico, afim de compreender sua essência, como cita Gil (2007 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009, p.39):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Tendo em vista essas informações, é evidenciado que o estudo de caso teve por objetivo pesquisar e analisar de maneira aprofundada, um único elemento para que dessa forma, pudesse interpretar suas características, suas perspectivas, situações nele atribuídas, entre outros atributos. Assim, esta pesquisa foi por meio de estudo de casos múltiplos.

Seguindo a tipologia de pesquisa do presente trabalho, a abordagem foi feita de forma qualitativa, pois o mesmo não traz com importância, o quantitativo, mas sim, as formas como são abordados os temas, evidenciado por Goldenberg (1997 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009, p.31):

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

O método de abordagem qualitativa, objetiva esclarecer o porquê das mais diversas coisas e de que modo são realizadas, sem sequer quantificar valores, de forma a apenas evidenciar os fatos analisados. Gerhardt e Silveira (2009).

Para o autor, suas características de pesquisa são:

Objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao

caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. GERHARDT; SILVEIRA (2009 p. 32).

Tendo em vista várias informações a respeito, pode-se definir basicamente o método qualitativo como uma forma de abordagem que se preocupa apenas com os aspectos reais, voltado às análises e estudos, focando apenas nas suas relações.

Antes de definir a população e a amostra foi vital a pesquisa definir a unidade de análise e seus sujeitos.

Godoy (2010) define a unidade de análise como um aspecto fundamental para o estudo de caso e acrescenta afirmando que o conhecimento das características da organização como cultura e estrutura é um processo que deve anteceder a escolha dos sujeitos da pesquisa e a coleta de dados.

Sampiere, Collado e Lucio (2013) sugerem que para selecionar a amostra é preciso primeiro definir a unidade de análise (indivíduos, organizações, situações e etc). Quando definido a unidade de análise se delimita a população.

Diante disso, a unidade de análise compreendeu as empresas que recentemente passaram ou passam por um processo de sucessão familiar.

Definida a unidade de análise foi inevitável a definição dos sujeitos da pesquisa, isto é, as pessoas que contribuíram diretamente na coleta de dados da pesquisa.

Godoy (2010) alega que a definição da unidade de análise implica na escolha dos sujeitos da pesquisa.

Creswell (2010) contribui relatando que o processo de delimitação das fronteiras de interesse do pesquisador envolve a seleção intencional do contexto, incluindo a unidade de análise, o processo que será investigado e os sujeitos da pesquisa.

Assim, quando foi buscado responder a problemática lançada, os sujeitos desta pesquisa compreenderam as figuras do sucessor e do sucedido.

O conceito de população e universo pode ser compreendido como o conjunto possível de casos que preencham determinadas especificações, onde a amostra probabilística compreende um subgrupo da população em que todos os elementos possuem a mesma possibilidade de serem selecionados e a amostra não probabilística abarca um subgrupo da população onde a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características outrora definidas na pesquisa (SAMPIERE *et al.* 2013). Logo, o universo é composto por todas as empresas que passam por um processo de sucessão recente no município de Santa Cruz/RN e a amostra foi escolhida de forma não probabilística levando em consideração o acesso às empresas.

Após a escolha do tema em questão, foi dado o início ao levantamento dos dados reais existentes, a partir deste momento se tornou necessário identificar as organizações presentes no município de Santa Cruz/RN que atuam no setor farmacêutico.

Visto a necessidade do levantamento dos referidos dados, se fez indispensável à identificação do órgão responsável pelas organizações atuantes do setor no município que fora realizado o estudo, tal ação se tornou imprescindível para a existência da pesquisa. O órgão identificado como responsável pela homologação e controle das farmácias existentes no município é a V URSAP – Santa Cruz/RN, o mesmo demonstrou total disponibilidade em contribuir com a pesquisa, disponibilizando todo o registro existente dos estabelecimentos farmacêuticos em conformidade com as exigências e fiscalizados pelo órgão.

Diante dos dados disponibilizados a pesquisa adotou um direcionamento específico, tal mudança teve como foco distinguir as organizações que ora se encontra em processo sucessório familiar, possibilitando assim uma obtenção de resultados coerentes ao foco do estudo. Dentre as empresas existentes no cadastro disponibilizado pelo órgão responsável, foi

possível concluir através de entrevistas curtas, direcionadas e individuais nas empresas contidas no município, que apenas 4 (quatro) estariam passando por sucessão familiar. Diante a identificação das empresas que estejam passando por esse processo, a pesquisa teve como foco a aplicação dos questionários já estabelecidos, para assim obter posteriores resultados concretos. Entre as empresas incluídas no perfil da pesquisa, apenas 1 (uma) das 4 (quatro) não se disponibilizaram a contribuir com o presente estudo.

Na coleta de dados desta pesquisa foi utilizada uma entrevista individual semiestruturada. A entrevista semiestruturada tem como base um roteiro de assuntos ou perguntas, onde o entrevistador tem liberdade para fazer outras perguntas que julgue pertinentes (SAMPIERE *et al.* 2013). A entrevista semiestruturada busca compreender nos relatos obtidos, significados que os indivíduos atrelam as temáticas da pesquisa.

A análise dos dados coletados desta pesquisa foi efetuada através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma inferência de conhecimentos concernentes à produção ou recepção e envolve um agrupamento de técnicas de análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do que contem as mensagens (BARDIN, 2011).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A primeira questão deste bloco de perguntas buscou saber qual a quantidade de colaboradores das empresas.

O quadro 1 traz a classificação com base nos dados do SEBRAE no que diz respeito ao porte da empresa e numero de empregados. O órgão referendado declara que:

Quadro 1 - Classificação das empresas quanto ao número de funcionários

Porte da empresa	Número de empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: SEBRAE (2017).

De posse dos dados do questionário referente à caracterização da empresa no quesito numero de colaboradores obtemos o que o quadro 2 revela.

Quadro 2- Classificação quanto ao número de colaboradores

Número de colaboradores da empresa	Quantidade de observações
Até 9 colaboradores	3
De 10 a 49 colaboradores	0
De 50 a 99 colaboradores	0
100 ou mais colaboradores	0
Total	3

Fonte: O autor (2018).

Observando as resposta foi possível determinar que as 3 (três) empresas se enquadram como microempresa por comportarem até 9 colaboradores. Esse questionamento trás consigo o esclarecimento de que em sua grande maioria as empresas do setor não possuem um quadro

de colaboradores com quantidade significativa de indivíduos, demonstrando assim sua respectiva capacidade econômica.

No tocante a receita bruta anual o SEBRAE delimita o porte da empresa baseado no faturamento anual. Nesse sentido, o questionário buscou saber qual a receita bruta dos estabelecimentos para traçar um perfil mais elaborado, que permitisse a firmeza dos dados.

As respostas do quadro 3 apresenta as seguintes disposições:

Quadro 3 - Classificação quanto à receita bruta anual

Porte da empresa	Faturamento Bruto Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 81.000,00
Microempresa (ME)	Até R\$ 480.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De R\$ 480.000,01 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: SEBRAE (2018).

O quadro 4 traz uma síntese das respostas dos respondentes.

Quadro 4 - Classificação quanto o faturamento anual pelos respondentes

Faturamento bruto anual	Quantidade de observações
Até R\$ 81.000,00	0
Até R\$ 480.000,00	2
De R\$ 480.000,00 a R\$ 4.800.000,00	0
Acima de R\$ 4.800.000,00	0
Prefiro não responder	1
Total	3

Fonte: O autor (2018).

Nas respostas do quadro 4 foi possível verificar que 1 (uma) das empresas não contribuiu com a pesquisa no ponto que fora elencado, como também 2 (duas) das 3 (três) empresas se enquadram no rol de microempresa (ME) por apresentar um faturamento anual de até 480.000,00. Estando assim em consonância com a Receita Federal do Brasil que estruturou os tipos de regime tributário, os quais determinam pelo faturamento anual os impostos a serem pagos pela a empresa podendo ser estes positivos ou negativos.

Nesta abordagem foi perguntado sobre o regime tributário das empresas com o intuito de conhecer a realidade de cada uma e poder traçar um comparativo com os dados da receita federal.

O quadro abaixo descreve os tipos de regime tributário e suas modalidades.

Quadro 5 - Tipos de Regimes Tributários

Tipos de Regime Tributário	Descrição
Lucro Real	O lucro real é caracterizado como uma regra geral, para que seja possível realizar a apuração do Imposto de renda (IRPJ) e também da Contribuição Social sobre o lucro líquido que a pessoa jurídica deverá apresentar. Nesta modalidade, será realizada a apuração do Imposto de Renda a partir da determinação do lucro contábil, acrescido de ajustes, podendo ser estes positivos ou negativos que sejam requeridos pela legislação fiscal. No regime conhecido como lucro real podem ser identificadas duas situações específicas, sendo o Prejuízo Fiscal e a Base de Cálculo Negativa de CSLL, sendo que não existe a necessidade de realizar o pagamento do imposto de renda, ou mesmo contribuição social.
	As empresas que se enquadram na modalidade do regime

Lucro Presumido	do lucro presumido é uma forma de tributação que pode ser mais simplificada, uma vez que ocorre a determinação da base de cálculo do Imposto de Renda juntamente com a contribuição social, das pessoas jurídicas que não estão obrigadas a realizar a apuração do lucro real. Ao escolher o regime tributário do lucro presumido , a empresa deverá realizar o pagamento do imposto à alíquota de 15% sobre o lucro presumido, de forma que seja realizada a apuração conforme o regulamento do Imposto de Renda. Nesta modalidade pode ser encontrada até mesmo a pessoa jurídica que realize atividades de forma rural.
Simple Nacional	O regime do simples nacional pode ser selecionado, a partir da arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos que sejam aplicáveis às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O simples nacional , em muitos casos, pode parecer a melhor opção para muitas empresas, uma vez que apresenta alíquotas mais baixas e inúmeros benefícios, de forma que conseguem apresentar uma pequena carga tributária.

Fonte: Adaptado da Receita Federal do Brasil (2017).

O quadro 6 tem como finalidade demonstrar uma síntese das respostas dos respondentes.

Quadro 6 - Classificação enquanto regime tributário

Regime tributário	Quantidade de observações
Lucro real	0
Lucro presumido	0
Simple nacional	3
Total	3

Fonte: O autor (2018)

Diante dos dados acima descritos constatou-se que todas as empresas analisadas se encaixam no tocante ao regime tributário, no parâmetro Simple Nacional, de forma que conseguem apresentar uma pequena carga tributária.

Ainda falando sobre as empresas, o quadro a seguir nos apresentará o tempo de atuação no mercado dentro do município de Currais Novos e sua importância para a economia local. Essa cronologia servirá de suporte para o embasamento prático da pesquisa e para legitimar a seguridade dos dados.

Quadro 7 - Tempo de atuação da empresa no mercado local

Tempo de atuação das Empresas no mercado	Quantidade de observações
Até 5 anos	1
De 6 a 10 anos	0
De 10 a 20 anos	0
De 20 a 30 anos	0
Mais de 30 anos	2
Total	3

Fonte: O autor (2018).

A empresa que se enquadra até 05 anos, não representa um tempo expressivo quanto à atuação no mercado. A referida encontra-se localizada as margens da rodovia que cruza a cidade, atendendo a um público de nível social mais elevado ou que esteja de passagem pelo

município. Além disso, dispõe de um diferencial quanto ao atendimento, pois participa de um programa social e federal que oportuniza a oferta de medicamentos acessíveis, pagos pela União e que abrange todos os níveis econômicos da população.

A localização da empresa acima citada não é atingida diretamente pela concorrência, pelo fato de não estar próxima de outros comércios do mesmo ramo.

Ademais, os empreendimentos que apresentam o maior tempo de atuação no mercado que possuem mais de 30 anos de existência, estão situados num espaço privilegiado, pois ao seu redor encontra-se parte dos fatos históricos do município.

Realiza o atendimento a um público diversificado por está localizado entre dois bairros distintos economicamente. As mesmas também participam de um programa social e federal que favorece a venda de medicamentos com preços razoáveis como já fora disposto anteriormente.

Em relação à concorrência as mesmas estão suscetíveis, pois ao redor encontram-se outras empresas que trabalham com os mesmos produtos.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O quadro a seguir retrata a caracterização dos respondentes da pesquisa, no qual os entrevistados não foram identificados individualmente, sendo citados apenas como F1, F2 e F3. Foram solicitadas apenas informações pessoais para a definição do perfil dos respondentes, incluindo: cargo, tempo no cargo, nível de escolaridade e curso de graduação.

Quadro 12 - Caracterização dos respondentes da pesquisa

Respondente	Cargo/Função	Tempo de ocupação no cargo	Nível de formação	Graduação	Outros
F1	Diretor/Proprietário	24 anos	Superior Completo	Ciências e tecnologia	-
F2	Diretor/Proprietário	66 anos	Ensino Médio Completo	-	-
F3	Diretor/Proprietário	66 anos	Superior Completo	Turismo	-

Fonte: O autor (2018).

Com o percentual de pessoas entrevistadas foi possível detalhar com precisão os dados acima requeridos.

Quanto ao cargo ocupado 03 (três) são diretor/proprietário do estabelecimento. Esse fato foi relevante para pesquisa, porque transmitiu segurança nas respostas, e por serem conhecedores de todo funcionamento burocráticos e administrativos, além de compras e vendas de mercadorias. Observando o tempo de ocupação nos cargos, 2 (dois) dos 3 (três) entrevistados dispõem de uma longa experiência no ramo o que oportuniza a população a credibilidade pela busca dos serviços.

No tocante ao nível de formação apenas um tem o Ensino Médio Completo e os outros dois em Ensino Superior. Quanto ao curso de graduação apenas dois afirmam serem graduados em Turismo e “Ciências e tecnologia”. O outro entrevistado não declarou ser graduado em nenhuma área.

A relevância dos dados remete as exigências do mercado, a necessidade de atualização curricular e conseqüentemente a um melhor atendimento ao público e a demanda dos serviços.

Quando comparados, os resultados do levantamento demonstram que graças à diversidade dos questionamentos e das respostas distintas, as mesmas enriqueceram a pesquisa realizada.

4.3 SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO FAMILIAR

Abordou-se ainda nesta pesquisa, um ponto de bastante relevância que discute a presença e posicionamento de familiares no âmbito empresarial durante o processo sucessório das empresas. Como respostas para esse questionamento teve-se os seguintes posicionamentos apresentados a seguir:

F1: “A empresa é composta por mim e minha irmã na linha de sucessão, ela tem as responsabilidades gerenciais farmacêuticas, já eu tenho como atribuições as aquisições de medicamentos com os fornecedores e procuro focar no atendimento”.

F2: “Na empresa temos três familiares na administração, sendo eu, minha esposa e uma sobrinha nossa. Minha sobrinha está destinada para as compras, minha esposa para serviços burocráticos como as finanças e eu estou apenas para observar o que é feito por elas”.

F3: “Temos apenas dois familiares da administração, onde eu e minha esposa fazemos e temos as responsabilidades iguais”.

Percebe-se que há uma similaridade entre os entrevistados no que tange as responsabilidades destinadas aos familiares que compõe o quadro administrativo da empresa, somado a isto os relatos apresentados entram em completa conformidade no que Lodi (1998) afirma ser uma empresa familiar.

No que concerne às divisões e funções esclarecidas de cada membro da família presente na empresa, obtivemos os seguintes resultados:

F1: “Minha irmã tem atribuições ligadas às necessidades farmacêuticas por ser a própria farmacêutica da empresa. Meu pai tem como responsabilidade os pontos referentes às finanças. Já eu tenho como foco as aquisições de medicamentos e melhoria contínua de atendimento”.

F2: “Aqui na empresa todos nós temos múltiplas funções, isso acontece de acordo com a necessidade do momento, portanto é normal uma certa flexibilidade de função”.

F3: “As divisões são inexistentes entre nós dois, tanto eu como ela estamos aptos a exercer as mesmas funções”.

Das respostas obtidas é perceptível verificar que apenas um de três respondentes afirma ter esse processo bem definido e as divisões bem estruturadas dentro da empresa, possibilitando assim que cada indivíduo tenha claro discernimento da atribuição que fora destinada a sua função, estando assim em total concordância ao fora dito por Lodi (1998).

Diante dos fatos e da competitividade do mercado, a falta desse planejamento entre os familiares esbarra no comprometido administrativo da empresa. Fazendo com que ocorra uma deficiência no processo sucessório, causando assim uma queda significativa do rendimento e comprometimento dos resultados.

Na continuidade da interpretação das questões discorreremos agora sobre o surgimento da empresa e qual o grau de parentesco que o atual gestor tem em relação ao fundador da empresa em questão. Logo Assim:

F1: “Meu pai é o fundador e atual gestor, fora ele temos eu e minha irmã como componentes diretos da gestão.”

F2: “Eu sou o fundador e ainda sou o atual gestor da empresa”

F3: “O fundador foi meu pai, eu sou o segundo gestor da mesma”.

Ao analisarmos as respostas que tratam do grau de parentesco dos partícipes em relação ao fundador, detectamos que duas das três empresas entrevistadas ainda passam por gestão de seus referidos fundadores e apenas um dos respondentes já passou por um processo de sucessão familiar. Ao analisar os relatos obtidos, percebe-se que todas as organizações seguem a linha de pensamento defendida por Donneley (1964).

Dos pontos observados, dois tiveram destaques pela importância dada, pois poderão servir de referência para as próximas organizações que venham enfrentar esse processo fazendo com que ocorra uma melhoria na tramitação deste momento sucessório.

O primeiro questionamento discute uma importante problemática enfrentada no processo sucessório, quando os participantes da pesquisa declaram que, no quadro administrativo da empresa, os familiares exercem funções com responsabilidades similares. Esse argumento pode ser justificado pela falta de planejamento para tal momento das empresas.

A segunda dificuldade enfrentada pelos entrevistados remete a concentração de responsabilidades nas funções destinadas aos familiares que compõem este processo, onde muitas das vezes dificultam o alto rendimento pessoal e organizacional. Essa situação poderia ser revertida se houvesse um interesse maior da gestão em abarcar e preparar toda estrutura funcional da organização neste processo, gerando assim inúmeros ganhos para a organização. Também foi pontuado o grau de parentesco do indivíduo que compõe as atividades referentes à gestão das empresas.

O tópico a seguir detalhará as relações interpessoais que envolvem a família que passa por referido processo, esclarecendo se os assuntos que remetem aos interesses familiares são tratados distintamente aos interesses da empresa. Sendo assim:

F1: “Na nossa residência assuntos referentes à empresa são tratados, porém na empresa assuntos familiares são restritamente proibidos. Decidimos tomar essa decisão após cursos profissionalizantes que fizemos pelo SEBRAE”.

F2: “Na minha casa assuntos referentes à empresa não são tratados, como também na empresa assuntos familiares são inteiramente proibidos”.

F3: “Os assuntos são tratados de forma distinta, porém diante algumas adversidades que enfrentamos já foi necessário tratar assuntos da empresa no ambiente familiar, visto que certos assuntos precisam ser resolvidos imediatamente.”

Dando prosseguimento, o ponto em sequência demonstrará os relatos referentes à existência de uma estruturação planejada por parte das empresas entrevistadas no que diz respeito ao processo sucessório familiar. Visto isso:

F1: “A empresa não possui nenhum processo pré-definido de sucessão, uma vez que meu pai tem como gosto pessoal a presença dele na empresa”.

F2: “Estamos passando por um processo sucessório conturbado, onde os que teoricamente seriam herdeiros diretos não demonstram sequer algum interesse pelo futuro da empresa, esse comportamento me deixa em um contexto de incerteza no que diz respeito ao futuro.”.

F3: “Nosso processo sucessório está bastante esclarecido, porém não está estruturado. Isso acontece porque sei bem a importância de termos esse processo bem definido, só assim podemos ter bons resultados, mas confesso que tenho encontrado inúmeras dificuldades devido a idade e aceitação da sucessora”.

Os dois pontos abordados em questão remetem a fatores significantes no processo sucessório. O primeiro ponto trás a tona uma discussão referente às relações existentes entre os familiares, ao momento que é constatada a necessidade de tratar assuntos que remetem a organização ou a família, quer seja no âmbito familiar ou empresarial. Analisando os relatos dos entrevistados podemos facilmente identificar a importância é dada por todos para tal acontecimento, pois este carrega consigo um relevante caráter segregativo, uma vez que quando os assuntos são tratados de formas distintas e ambientes distintos, os mesmos poderão ser discutidos e por sua vez solucionados com maior eficácia. Tais constatações corroboram com o pensamento de Cattani (1992).

Já o segundo ponto busca indagar a existência de um planejamento estrutural para o processo sucessório. Tomando como base a narrativa dos entrevistados referentes ao questionamento, podemos facilmente perceber em todas as situações a inexistência da preocupação para com esse planejamento estruturado, concluindo assim que os casos analisados vão de encontro ao que é dito por Oliveira; Rezende; Elias (2010) sobre sucessão.

No que remete a sucessão familiar e a transferência de poder entre o sucessor e o sucedido o ponto a seguir busca elencar a caracterização das relações existente neste processo, como também visa identificar a existência de um planejamento para superar as adversidades que possam surgir em tal situação. Portanto o dito:

F1: “Nossa relação se encontra ótima. Meu pai adota como medida estratégica a distribuição de atribuições e trata a gente de forma igual. Essa forma adotada por ele nos possibilita uma sensação intensa e constante de coletividade”.

F2: “Essa relação não tem como ser definida, uma vez que o sucessor ainda não está completamente decidido e assim eu não procuro ter como foco uma preocupação enquanto essa relação. O planejamento ainda não existe, pois ainda vamos decidir quem vai ser o sucessor”.

F3: “Se encontra saudável diante do possível ao momento. O planejamento não existe, a saúde da nossa relação vem sendo construída e moldada mediante as adversidades que surgem durante o processo”.

Quanto à estrutura familiar que compõe o processo sucessório e sua relevante influencia no sucesso deste delicado momento, a situação abordada busca elencar se as estruturas familiares das empresas dispõem de métodos preparatórios para tal situação, como também esclarecer este acontecimento. Sendo assim:

F1: “Na família não dispomos de um método preparatório, uma vez que meu pai deixa bem explícito seus sucessores na estrutura da família, acreditando ele que assim eliminará toda e qualquer dúvida neste processo de sucessão”.

F2: “Nossa família não utiliza de nenhum processo preparatório para a sucessão, porém eu acho bastante importante adotar estratégias e tomar atitudes que esclareçam este processo para toda família”.

F3: “Eu busco utilizar como método o diálogo constante, chegando a certos momentos a utilizar inclusive pessoas externas a realidade da empresa, para que assim eu possa construir uma preparação diante toda família para esse acontecimento sucessório”.

Baseado nas resoluções obtidas mediante os questionários aplicados que visam abordar à transferência de poder nas relações de sucessão e existência de métodos preparatórios para este momento, como também as estruturas familiares que compõem este processo, são facilmente perceptíveis relatos que divergem de realidade.

Na primeira situação abordada podemos identificar que dois casos possuem relações com sucessores bem definidos, classificadas como saudáveis, porém um dos três entrevistados enfrenta dificuldades na definição de seu sucessor, gerando assim uma completa inexistência de planejamento para tal processo e incompatibilidade com o pensamento exposto por Barcelos (2007). No segundo caso é observada em relato de dois dos três entrevistados a falta de planejamento para tal sucessão por parte dos gestores em seu ambiente familiar tomando direção contrária ao que fora dito por Lodi (1998), podendo assim gerar lacunas negativas nas sucessões.

No que remete ao processo sucessório e o grau que o sucedido se classifica apto para transferir suas atribuições ao sucessor o ponto aborda busca detalhar e esclarecer essa complexa relação. Sendo isto:

F1: “Ele se considera apto, tanto que tomou como método estratégico gerar uma independência da gente através de direcionamento de atribuições, para que com isso lhe possibilite estar ausente nas tomadas de decisões, tirando assim suas conclusões e lhe possibilitando se considerar apto para abdicar de suas atribuições.”.

F2: “Não me considero apto pois ainda tenho bastante insegurança e entendo que ainda existe pontos a serem corrigidos e esclarecidos na administração, para aí sim depois sentir firmeza no individuo que venha assumir a gestão da empresa”.

F3: “Não me considero, pois tenho bastante insegurança e entendo que ainda existem vários pontos a serem esclarecidos e corrigidos na administração, tanto que possuo um plano “B”, pois minha sucessora direta ainda não expressou total interesse no negócio.

Baseado nos relatos obtidos com os entrevistados percebe-se que apenas um dos três entrevistados se encontra convicto de seus propósitos e preparado para as adversidades deste processo, adotando estratégias que venham contribuir com o sucesso desta etapa, todavia os entrevistados subsequentes se encontram em posições contrárias, apresentando carácter de indecisão enquanto seus sucessores, tomando assim direção contrária ao que fora explicitado por Lodi (1998).

Referente à utilização de estratégias por parte do sucessor para que venha amenizar os impactos oriundos do processo sucessório o próximo ponto busca identificar a existência e entender sua aplicação. Logo assim:

F1: “Não utilizamos, porém temos certa preocupação para que nosso pai se considere como membro da equipe, fazendo assim parte da tomada de decisões e não se sinta excluído deste processo”.

F2: “Não existe essa adoção, uma vez que ainda não identifiquei o sucessor. Esse processo vem sendo uma frequente preocupação, isso acontece quando penso em quem possa ser o futuro gestor”.

F3: “Não existem estratégias. Minha sucessora tem atitudes que eu acho superficiais para amenizar este impacto e não utiliza de nenhuma forma estratégica para amenizar”.

Após uma análise dos respondentes é possível identificar que em todos os casos os sucessores não possuem métodos estratégicos que possa diminuir os impactos causados por este momento, essa inexistência implica na discordância ao pensamento exposto por Lodi (1998).

Tomando como base a existência de métodos na gestão das organizações, que tenham como finalidade estabelecer um caráter profissional durante o processo sucessório, o ponto a seguir visa identificar a existência e compreendê-los. Sendo assim:

F1: “Não utilizamos de métodos. Este processo sucessório é baseado apenas em condições empíricas, uma vez que com o passar dos dias as atribuições tendem a ser destinadas baseadas na afinidade de cada um pela área da empresa”.

F2: “Não aplicamos. Na empresa existe apenas um direcionamento de atribuições gradual, isso ocorre após identificarmos no dia a dia qual pessoa possui maior afinidade para determinada área na empresa”.

F3: “Existe sim a utilização. Eu reconheço que sem a existência da sucessora a empresa sofre ameaça de ir ao fim, portanto diante as incertezas e adversidades enfrentadas eu busco tomar atitudes planejadas e utilizar de métodos profissionais para resolução de problemas que venham surgir referente à sucessão”.

Tendo como base o que foi dito pelos entrevistados, é possível identificar que apenas um dos três entrevistados afirma dispor de métodos, todavia os dois restantes afirmam não possuir, assumindo assim uma posição de inconformidade ao pensamento exposto por OLIVEIRA (2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange a pesquisa em questão e seu foco principal, que foi compreender como se ocorre o processo sucessório, é possível afirmar que o presente estudo atingiu o que fora almejado, visto que buscou o máximo de informações decisivas e dados concretos para possibilitar total compreensão deste complexo acontecimento. Diante do exposto e levando em conta os objetivos específicos que buscavam elencar as empresas que estão passando pelo processo de sucessão familiar, trazer a caracterização destas, como também descrever o processo de sucessão familiar e através de uma visão analítica elencar os fatores que estão relacionados ao referido processo, é possível concluir que o presente estudo alcançou e compreendeu com total êxito todos os objetivos, pois através de uma visão ampla e entrevistas autênticas possibilitou uma compreensão detalhada deste delicado momento, possibilitando atingir o resultado desejado, carregando assim um expressivo conhecimento referente à sucessão familiar. Tomando como base os relatos e conteúdos expostos, é admissível concluir que a pesquisa trouxe significativos resultados para compreensão do tema, uma vez que a mesma elencou as relações, estratégias e métodos que envolvem as empresas familiares submetidas ao processo de sucessão, buscando de forma clara e objetiva identificar, classificar e entender este complexo momento na existência das empresas que possuem caráter familiar, tendo como principais resultados a identificação e caracterização das empresas que estão passando por sucessão, chegando também a descrever o processo e elencar os fatores relacionados ao mesmo. Estes pontos possibilitaram concluir que as empresas não possuem preparo técnico e psicológico para enfrentar este processo sucessório, trazendo a tona uma necessidade urgente de preparo nas empresas que se enquadram neste perfil.

Apesar da relevante temática abordada o presente estudo enfrentou limitações no que se refere à exposição de expressivos dados por parte das organizações, como também uma frequente desconfiança das organizações para com a finalidade da pesquisa, gerando assim uma análise limitada às organizações que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, que por sua vez tiveram total comprometimento e envolvimento. Tais limitações implicam inicialmente em uma dificuldade para obtenção de respostas referentes aos questionamentos

da pesquisa, insultando assim em uma necessidade de se adotar abordagem sucinta e delicada, para que assim se possa alcançar uma posterior obtenção de resultados.

Doravante é de total importância que os estudos referentes ao presente tema sejam levados adiante, tendo em vista que o processo sucessório familiar possui um caráter complexo e mutável, implicando assim em resultados diversos e de total utilidade para as empresas que venham se submeter a uma sucessão familiar. A abordagem deste complexo momento como tema de pesquisa implica em um constante fluxo de valiosas informações referente aos métodos práticos e teóricos entre as partes, como também em uma obtenção intensa de conhecimento, insultando desta forma em uma expressiva experiência e obtenção de resultados, abrindo assim espaço para que pesquisas futuras possam explorar outros pontos, como os impactos gerados pela sucessão familiar no quadro de colaboradores ou os resultados financeiros na organização após a mudança do gestor em uma sucessão familiar.

Diante do que fora dito e exposto, as empresas familiares que venham passar por um delicado processo sucessório de caráter familiar, devem buscar a adoção de métodos e estratégias que visam preparar e direcionar os envolvidos, como também ter um olhar analítico no que remete às relações interpessoais que estão contidas neste cenário, uma vez que as adoções adequadas destes pontos expostos geram uma expressiva obtenção de resultados positivos nas sucessões.

REFERÊNCIAS

- BARCELOS, R. O RH, a Formação e a Contratação de Sucessores Familiares – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal, RN. Anais...Natal, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad.: Luís Antero e Augusto Pinheiro. 1.ed.São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNHOEFT, R. **empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.
- BORGES, Alex Fernando; ANDRADE, Daniela Meirelles; LIMA, Juvêncio Braga de. **Práticas de inovação em empresa familiar: Estudo de Caso**. Pensamento Contemporâneo em Administração, v.8, n. 3, julho- setembro, 2014, disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/357> Acesso em 30/11/2017.
- BRASIL; LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006.
- BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmem Días; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CATTANI, M. A. **empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa**. 1992. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS, Porto Alegre/RS.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. 56 p.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad.: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAHER, Denilson da Mata; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; DAMASO, Josiane; VILAS BOAS, Ana Alice. **AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA CONEXÃO A SER CONSOLIDADA**. IX

SEGET 2012. Resende/RJ, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>. Acesso em 01/12/2017.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. *Rae*, v. 42, n. 4, p. 161 - 198, 1964. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>. Acesso em 31/11/2017.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. Artigo – Estratégia empresarial, p. 135-150. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Leonardo_Oliveira22/publication/315048327_Analise_d_e_Maturidade_em_Processos_Sucessorios_de_Empresas_Familiares/links/593aee35458515e398bb66d4/Analise-de-Maturidade-em-Processos-Sucessorios-de-Empresas-Familiares.pdf. Acesso em 07 de Dezembro de 2017.

ESTATUTO DA MICROEMPRESA: Lei no. 7.256, de 27.11.84, regulamentada pelo decreto no. 90.880 de 30.01.85 e legislação complementar. São Paulo: Saraiva, 1987.

É importante planejar a sucessão na empresa familiar. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Pernambuco. Anais... Pernambuco: EGEPE, 2010. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/?page_id=310. Acesso 07/11/2017 às 11:13

FLORIANI, Oldoni Pedro. Empresa familiar ou... Inferno familiar? Curitiba/PR: Juruá, 2008.

GALLO, M.A. **Empresa familiar:** textos y casos. Barcelona: Práxis, 1995.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo, (org). Métodos de Pesquisa, 1 ed.. – Porto Alegre: SEAD/UFRGS, 2009. 120 p. (Série Educação à Distância).

GERSIK, Kelin et al. De Geração para Geração: Ciclos de Vida da Empresa Familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 4. p. 115-144.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**, Universidade De São Paulo, São Paulo, 2000.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002a. 184 p.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. Disponível em: <http://docplayer.com.br/6012031-Organizacao-estrategia-a-empresa-familiar-brasileira-e-a-opinio-de-seus-dirigentes-sobre-o-processo-sucessorio.html>. Acesso em 11 de dezembro de 2017.

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

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, N.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em Fevereiro de 2018.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W.; **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMILIANO, Antonio César Amarú, Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 3ª ed., São Paulo, Atlas, 2002.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa Familiar. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA J. B.; REZENDE R.; ELIAS A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Pernambuco. Anais... Pernambuco: EGEPE, 2010. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/?page_id=310. Acesso 07/11/2017 às 11:13

RICCA, Domingos; Colaboradores José Bernardo Enéias de Oliveira, Roberto Gonzáles, Sandra Regina da Luz Inácio. Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlo Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 27 jul. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 27/11/2017.

SILVA, João Braz. O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas - Um Estudo de Caso. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em : <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>.

SOUZA, Lucas Oberdan de; BRITO, Patrícia Aparecida Fernandes; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. Janus, Lorena, 2011. Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/view/965/745>. Acesso em 30/11/2017.

TACHIZAWA, T. e FARIA, M. S. **Criação de Novos Negócios**, Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ZANUZZI, Amanda. A oportunidade Brasil. Amanhã, Porto Alegre, p.62-64, junho/1999.