

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SUCCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR:
Estudo de caso na empresa MOVELART'S em Santana do
Livramento/RS**

Acadêmico: Artur Areva Neto
Orientador: Paulo V. Cassanego Junior
Co-Orientadores: Cesar Augustus Techemayer
Luiz Edgar Araújo Lima

Resumo

Este artigo apresenta fatos relacionados à sucessão na empresa familiar MOVELART's, em Santana do Livramento/RS.

Partindo da teoria de Bornholdt (2005, p.72) a qual menciona que o processo sucessório é, acima de tudo, o desenvolvimento da habilidade de liderar e que, quanto mais cedo for “a iniciação” na organização, mais fácil será o processo de enculturação, o objetivo deste estudo foi analisar a percepção da família e dos colaboradores em relação à continuidade da gestão da empresa MOVELART'S no período da sucessão familiar.

A coleta dos dados foi realizada no segundo semestre do ano de 2017, através de uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa para determinar as características da população em estudo, contendo relatos do proprietário e seus sucessores. Para isso, utilizou-se como método um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados foi realizado uma entrevista com o fundador e seus sucessores e a aplicação de um questionário, contendo 06 perguntas fechadas e objetivas, para os colaboradores da empresa.

Cabe ressaltar que a sucessão nesta empresa foi algo que aconteceu naturalmente, pois o filho e sucessor além do amor pela profissão herdado pelo pai, trouxe um forte senso de modernização e profissionalização para a empresa junto com a sua irmã e também herdeira do negócio. Contudo, para os colaboradores a empresa MOVELART's proporciona uma boa integração entre proprietário e colaborador, pois todos têm a liberdade de expressarem sugestões de melhorias dentro da organização, muitas vezes sendo gratificados pela melhora no desempenho da empresa.

Palavras-chave: Empresas familiares – Sucessão familiar – Estratégia

Abstract

**SUCCESSION IN FAMILIAR ENTERPRISE:
Case study in the enterprise MOVELART' S in Santana of the Livramento/RS**

This article presents facts related to the succession in the family company MOVELART's, in Santana do Livramento / RS.

Beginning with Bornholdt's theory (2005, p. 72), he mentions that the succession process is, above all, the development of the ability to lead and that the earlier the "initiation" in the organization, the easier the process of enculturation, the objective of this study was to

analyze the perception of the family and the employees regarding the continuity of the management of MOVELART'S company in the period of family succession.

Data collection was carried out in the second half of 2017, through a descriptive research with a qualitative approach to determine the characteristics of the study population, containing reports of the owner and his successors. For this, a case study was used as method. As an instrument of data collection, an interview was conducted with the founder and his successors and the application of a questionnaire containing six closed and objective questions for the company's employees.

It is noteworthy that succession in this company was something that happened naturally, because the son and successor in addition to the love for the profession inherited by the father, brought a strong sense of modernization and professionalization to and company with his sister and also heir to the business. However, for employees MOVELART's provides a good integration between owner and employee because everyone is free to express suggestions for improvements within the organization, often being rewarded by the improvement in the company's performance.

Keywords: Family businesses – Family succession - Strategy

Resumen

Sucesión en empresa familiar:

Estudio de caso em la empresa MOVELART'S en Santana do Livramento/RS

Este artículo presenta hechos relacionados con la sucesión en la empresa familiar MOVELART's, en Santana do Livramento / RS.

A partir de la teoría de Bornholdt (2005, p.72) la cual menciona que el proceso sucesorio es, por encima de todo, el desarrollo de la habilidad de liderar y que cuanto más temprano sea la iniciación en la organización, más fácil será el proceso de la enculturación, el objetivo de este estudio fue analizar la percepción de la familia y de los colaboradores en relación a la continuidad de la gestión de la empresa MOVELART'S en el período de la sucesión familiar.

La recolección de los datos fue realizada en el segundo semestre del año 2017, a través de una investigación descriptiva con un abordaje cualitativo para determinar las características de la población en estudio, conteniendo relatos del propietario y sus sucesores. Para ello, se utilizó como método un estudio de caso. Como instrumento de recolección de datos se realizó una entrevista con el fundador y sus sucesores y la aplicación de un cuestionario, conteniendo 06 preguntas cerradas y objetivas, para los colaboradores de la empresa.

Es importante resaltar que la sucesión en esta empresa fue algo que sucedió naturalmente, pues el hijo y sucesor más allá del amor por la profesión heredado por el padre, trajo un fuerte sentido de modernización y profesionalización hacia y empresa junto a su hermana y también heredera del negocio. Sin embargo, para los colaboradores la empresa MOVELART's proporciona una buena integración entre propietario y colaborador, pues todos tienen la libertad de expresar sugerencias de mejoras dentro de la organización, muchas veces siendo gratificados por la mejora en el desempeño de la empresa.

Palabras-clave: Empresas familiares - Sucesión familiar - Estrategia

1 INTRODUÇÃO

Segundo Bornholdt (2005) uma empresa familiar é toda e qualquer empresa que a partir de um sonho idealizado por uma pessoa vai ganhando forma e fortalecendo sua estrutura. O fundador tem o controle e centraliza todas as tarefas. Para uma empresa se tornar realmente familiar deverá estar ligada a pelo menos duas gerações, além de procurar atender aos interesses da família. Normalmente os ideais da família se confundem com os da empresa e vice-versa, tamanha é a relação das pessoas envolvidas dentro do processo na obtenção dos resultados para a organização, pois tais resultados exigem dos membros familiares uma grande dedicação para que a empresa dê certo e se torne sólida o suficiente para perdurar até uma próxima geração ganhando características de empresa familiar. Dentre os problemas vivenciados por proprietários de empresa familiar, destaca-se a falta de experiência, de conhecimento técnico e até mesmo a falta de recursos financeiros além de fatores relevantes como, por exemplo, a cultura da reciprocidade dentro da empresa, ou seja, em um ambiente sadio o processo sucessório pode ser muito bem-sucedido sem deixar lacunas em aberto no poder e sem comprometer a continuidade e os negócios da organização. Já para Gonçalves (2000) a empresa, para se caracterizar como familiar deve ser administrada pela família, podendo ter maior ou menor participação na administração, mas na presidência deve ter pelo menos um membro da família, que pode ser identificado dentro da família como o fundador, primeira geração, ou o sucessor, segunda geração.

Uma empresa familiar tem características bem peculiares, normalmente formadas por um ou mais membros de uma família. Para Lodi (1978, p. 6), a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Conforme Fockink (1998, p.49) a maior superação de um ser humano, depois de dar vazão ao seu potencial, é fazer o que está ao seu alcance para se eternizar. Para o empresário isso significa que seu processo sucessório seja bem-sucedido. Na gestão da empresa familiar muitas vezes os papéis na família e empresa podem tornar-se confusos. Os problemas da empresa atravessam as paredes da casa e vice-versa, e a intimidade pode atrapalhar o comportamento empresarial. Possuir uma definição de responsabilidades minimiza os conflitos. Para este autor, a sucessão familiar trata-se de decidir qual será a postura a ser adotada - coordenar e controlar ou se subordinar infantilmente a outro, de dentro ou de fora, em vez de usá-lo como instrumento de evolução.

Entretanto, cada uma das medidas de profissionalismo a ser adotada deve seguir o interesse em sustentar o negocio sólido e bem administrado, mantendo como prioridade a continuidade da organização. Desta forma, um resultado satisfatório na empresa pode incentivar o esforço da família em trabalhar em prol da real profissionalização. (DREHER; TOMIO, 2004, FURB).

Como menciona Bernhoeft (1989, p.23), o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

Segundo Gonçalves (2000) a maioria dos estudos sobre empresas familiares são voltados para o processo de sucessão familiar, o que é um grande erro já que não existe uma única forma de realizar a sucessão, tudo depende de algumas variáveis como o momento em que for realizada a sucessão, a cultura da família e das pessoas envolvidas no processo.

Não existe uma regra específica para ocorrer à transição no que diz respeito ao processo sucessório. Cada caso tem a sua peculiaridade, seus problemas e nem todos são iguais na hora da passagem do bastão. Conforme expressa Bernhoeft (1989, p.35), uma empresa

familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.

É necessário que o sucedido perceba o momento certo para a passagem do bastão, pois um processo sucessório é algo sério e precisa de superação enquanto estiver em fase de transição, pois o sucessor deverá ter condições de transmitir os valores bem como ter capacidade para dar continuidade na empresa sem que isso ocasione conflitos e/ou transtornos no processo sucessório.

Para Bornholdt (2005, p. 72) o processo sucessório é, acima de tudo, o desenvolvimento da habilidade de liderar. Dessa forma quanto mais cedo for “a iniciação” na organização, mais fácil será o processo de enculturação.

O Processo sucessório requer uma preparação detalhada para evitar os conflitos interpessoais, um dos principais pontos é que a sucessão não significa que o dono da empresa vai se retirar, pelo contrário o envolvimento do fundador irá contribuir e muito no processo sucessório, fazendo o papel de mentor.

Nesse sentido, este artigo apresenta à sucessão na empresa atualmente conhecida como MOVELART’S em Santana do Livramento. O patriarca e fundador, que até os dias de hoje mantém-se atuante no planejamento e execução das atividades, deu início a trajetória da empresa há 50 anos com a fabricação de esquadrias de madeira e serviços de carpintaria em geral. Com o decorrer do tempo e as exigências de mercado a empresa atua no seguimento de móveis projetados desde o ano de 1995 e conta com uma equipe especializada para melhor atender seus clientes. A sucessão ocorreu de maneira natural, com obediência de hierarquia, começando com o auxílio do seu filho na execução das demandas e posteriormente sua filha veio unir forças para fortalecer o modelo de gestão aprimorando e ampliando de forma inovadora o campo de atuação da empresa.

Diante do exposto, o problema definido para este estudo de caso foi: Com a entrada de um novo membro da família, como gestor, qual a percepção da família e dos colaboradores em relação à continuidade da gestão da empresa MOVELART’S?

Com base nesta inquietude, o presente estudo pretende, em linhas gerais, analisar a percepção da família e dos colaboradores em relação à continuidade da gestão da empresa MOVELART’S após a entrada de um novo gestor. Objetivou, ainda, de forma mais específica descrever a trajetória do processo sucessório da empresa em estudo; identificar as vantagens e desvantagens do processo sucessório; verificar a percepção dos colaboradores e da família durante o processo sucessório, com a entrada de um novo familiar no comando da empresa, bem como, descrever a expectativa dos familiares do fundador, bem como dos colaboradores em relação ao novo modelo de gestão adotado e controle financeiro.

Este artigo discorre sobre os aspectos teóricos estabelecendo assim um diálogo com os principais referenciais teóricos que embasaram este estudo. Logo, apresentam-se os procedimentos metodológicos, não de descuidando dos devidos embasamentos para caracterização do trabalho acadêmico. E por fim e não menos importante, se procede a análise dos resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordam-se sobre empresas familiares, as vantagens e desvantagens da sucessão familiar, a relação entre empresa e família, bem como o modelo de sucessão a fim de buscar o entendimento desse processo.

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares se caracterizam pelo processo de sucessão hereditária de uma ou mais famílias. Para Bornholdt (2005, p. 20), essa questão é abordada como "laços familiares empresariais" que:

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores, fruto da cultura familiar. (BORNHOLDT, id bid).

As empresas modernas nasceram historicamente de um negócio familiar, onde os donos das empresas cediam seus nomes para as empresas e se tornando mundialmente conhecidas, fazendo com que o nome da família ficasse famoso dentro do mundo corporativo. (OTSUKI, 2013 apud GONÇALVES, 2000).

Segundo (JR; 2011), destaca-se no artigo “*Dilemas de Pais e Filhos no processo sucessório de empresas familiares*”, o pensamento do autor Davis e Tagiuri (1989), o qual menciona que a qualidade da relação de trabalho entre pais e filhos dentro do universo da empresa familiar varia de acordo com o estágio de vida deles. De acordo com os autores, em determinados momentos do ciclo de vida de cada um existe a tendência de melhor ou pior relação entre pais e filhos. É sabido que a atuação concomitante de sucessor e sucedido dentro do negócio familiar é fator relevante em relação à questão negocial e patrimonial como um todo. Entretanto, alerta para a ambivalência que toma pais e filhos, não somente em relação ao trabalho conjunto, mas especialmente no que diz respeito ao planejamento sucessório, assim como em relação à figura do outro, muitas vezes visto como uma ameaça. (JR, 2011, apud FLORES, José Elias).

Para Jordão (2011) uma das maiores preocupações do mundo empresarial diz respeito à sucessão em cargos de liderança. Tal preocupação ocorre devido a alguns desastrosos processos de sucessão empresarial, principalmente no caso de empresas familiares.

Entretanto Oliveira (1999, p. 19) menciona que no Brasil existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de doze anos e das empresas familiares é de nove anos.

Segundo estudos estatísticos realizados pelo SEBRAE (2005) os dados apontam que 30% das empresas familiares passam para 2º geração, e que somente 5% sobrevivem até a 3º geração, estes dados são bem relevantes e preocupantes, pois conforme este levantamento, no Brasil 90% das empresas é familiar. Já os levantamentos realizados por Eduardo Valério, da Fundação João Cabral no ano de 2015, destacam que o índice de empresa que passa para a terceira geração chega a 15% e que as empresas familiares são responsáveis por 60% da mão de obra direta no Brasil. Tão importante é a importância deste tipo de organização para a economia brasileira em termos de PIB, e também no que diz respeito a geração de emprego e renda para o nosso país.

Em seus estudos, Bornholdt (2005, p.31) cita uma interação entre empresa familiar e o sistema empresarial: ambos têm em comum o desejo de resultados, crescimento, coesão e reconhecimento, mas o equilíbrio entre esses interesses se torna difícil quando há excesso ou escassez de liquidez.

A sabedoria reside na habilidade e maturidade dos envolvidos em conciliar os diferentes interesses, bem como decisões comuns para manter o relacionamento produtivo e harmonioso em ambos os sistemas.

2.2 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar

Com base em COSTA; NUNES; GRZYBOVSKI (2015) as empresas familiares devem atentar para a falta de planejamento sucessório, e sugerem que esta transição deve ser feita em longo prazo para preponderar uma articulação harmoniosa entre os interesses familiares e

organizacionais. Entretanto, o artigo aponta que para uma sucessão ser bem feita nas empresas familiares, os fundadores ou proprietários destas empresas devem cuidar as vantagens e desvantagens na forma de fazer a sucessão ou a transição do comando da organização. Para OLIVEIRA (1999), algumas das principais vantagens da sucessão familiar, para as quais os executivos devem estar atentos, são:

- a) Ter a continuidade do comando familiar na empresa [...];
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações [...];
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa [...].

(OLIVEIRA, 1999, p.27)

Considerando o exposto pelo autor, pode-se atentar também que o (a) sucessor deve acima de tudo ter o espírito de família e saber catalisar esta ideia e tentar colocar em prática para dar andamento na empresa na qual ele ficará responsável para alcançar o sucesso desta empresa e mantê-la. Porém existem as desvantagens deste processo onde os proprietários das empresas devem ter uma atenção ainda maior. Logo, o autor evidencia algumas das principais desvantagens da sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem ser precavidos:

- a) Ocorrer disputas de poder entre membros da família [...]; para minimizar ainda mais os problemas inerentes às disputas, é interessante fazer com que esse processo de treinamento do escolhido seja aceito pelos outros envolvidos. Se for possível consolidar a aceitação do sucessor escolhido, será eliminada uma das principais desvantagens da sucessão familiar, que é inerente às disputas de poder entre os membros da família;
- b) Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor [...];
- c) Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.[...]

(OLIVEIRA, 1999, p.29)

Conforme artigo publicado pelo Sebrae Nacional (2016) o processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir.

O sucessor deverá ter um amplo conhecimento do funcionamento da empresa e preferencialmente que ele seja um profissional acima de tudo, deixando de lado a figura de herdeiro que assumira o negócio da família. Pois as empresas familiares que não se profissionalizarem e se prepararem para o processo sucessório estarão fadadas ao fracasso. Entretanto, a sucessão familiar deve ser feita de forma transparente, colocando para todos os envolvidos no processo os objetivos, os motivos e principalmente como vai ser feita a escolha do sucessor que irá comandar a empresa após a aposentadoria do fundador.

2.3 Empresa x família

A falta de planejamento financeiro familiar transforma a empresa em seu “pote de ouro”, pois os “gestores” retiram recursos destinados para o cumprimento das obrigações contábeis sem o devido controle do caixa, utilizando para pagar suas despesas pessoais.

O fundador e sucedido deve tomar decisões muitas vezes muito difíceis para manter o controle da empresa, dentre elas é decidir qual dos herdeiros vai assumir a função de direção da empresa em seu lugar. BERNHOEFT(1989, p.109) diz “è exatamente por estas dificuldades que o assunto deve ser tratado ainda na presença do fundador pois, desta forma, ele poderá exercer sua autoridade moderadora, o que se tornará impossível após sua morte”.

Segundo Lodi (1978, P.3) a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, onde implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes.

O ponto chave para que uma empresa possa dar certo é haver um controle rigoroso de toda sua estrutura, como por exemplo, determinar o valor que vai ser repassado a cada envolvido no processo inicial da empresa familiar (sucessores), para não onerar o capital da empresa.

Segundo o artigo Empresa x Família, publicado por Oliveira (2009), há algumas regras seguidas por todos aqueles que auxiliam no processo do planejamento sucessório, dentre elas, está à necessidade de se passar para os sucessores os valores do fundador, uma vez que, a imagem do fundador e seus valores (moral, honestidade, ética, justiça entre outros), devem permanecer presente por gerações. Também deve ser analisado se a sucessão deve ser familiar ou profissional, uma vez que, nem sempre as empresas familiares possuem sucessores capazes de dar continuidade ao negócio familiar, e nesses casos, é muito mais vantajoso a todos, que uma equipe de profissionais dirija a empresa.

Pode-se inferir que muitos dos problemas em empresas familiares são gerados por dificuldades que os membros da família (pais, filhos...) tem em não saberem separar a empresa da família, ao não atentarem aos detalhes de como gerir a empresa, os familiares colocam-na em uma situação de fragilidade correndo o risco de levar a empresa à falência. Ou seja, as famílias que souberem separar a empresa de suas despesas pessoais, focando inicialmente no crescimento e na perpetuação da mesma, poderão ao longo dos anos colherem os frutos de uma gestão mais profissionalizada.

2.4 Estratégias competitivas

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas tem que sempre estar pensando a frente dos seus concorrentes, pensando em se manter no mercado elas devem montar planos de estratégias competitivos. E isso requer dedicação extra de tempo, pois uma ideia nova hoje pode ser antiga amanhã, e toda a ideia deve ser bem vinda, mas também a empresa não deve tirar os olhos da concorrência, pois se deve estar atento às movimentações de mercado.

Para Lobato (2009, p.22) a estratégia não deve restringir-se aos âmbitos gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. Levando em consideração que as transformações estratégicas são inevitáveis nas organizações e que tem o seu processo voltado para o futuro, a empresa deve saber a sua capacidade e se está estruturada para tal transformação. Ainda para Lobato o processo de gestão estratégica passa primeiro, por uma fase de diagnósticos, na qual se procuram detectar possíveis lacunas ou deficiências que, se não supridas ou corrigidas a tempo, podem comprometer o sucesso futuro da organização.

Segundo Zaccarelli (2000, p.9) a competição entre empresas é também chamada de jogo competitivo, e a estratégia é usada para dirigir as ações do estrategista nesse jogo. Portanto um bom estrategista é aquele que está atento e preocupado com a reação dos concorrentes, e também deve sempre montar uma estratégia de negócio para a sua empresa e com isso ganhar vantagem competitiva. Já para Lobato (2009, p.23) a estratégia determina a direção, o que é claramente um benefício, pois mapeia o curso da organização para que ela navegue coesa em seu ambiente. Uma empresa consegue superar a rival somente se ela puder estabelecer uma diferença que possa ser preservada. Isso pode ser adicionar valor aos clientes e/ou criar um valor comparável a um menor custo.

Para a empresa não perder o foco ela deve saber qual vai ser o público alvo, para quem vão ser ofertados os novos produtos e como vai ser atendida esta nova demanda por ela ofertada. Portanto toda empresa deve focar em inovações por menores que elas sejam, mas sempre

tentando ficar a frente da concorrência, colocando produtos com qualidade a um baixo custo com isso ela se manterá ativo no mercado na qual está competindo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa definida para este artigo foi a descritiva, pois é a pesquisa que, segundo Gil (2010, p.28) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis. As pesquisas descritivas são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, dentre outros. Já para Collins e Hussey (2005, p.24) a pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve comportamento ou fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Para Martins e Theóphilo (2009, p.141), as principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos. Um pequeno detalhe pode ser um elemento essencial para o entendimento da realidade.

O método escolhido para responder o problema é o estudo de caso. Segundo Gill (2010; pgs. 57-58), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerado. De acordo com Yin (2005; p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Entende-se que é importante fazer uma análise criteriosa das pessoas que estão envolvidas no cotidiano da empresa em questão para que se possa sugerir melhorias no dia a dia, no que diz respeito à qualidade no ambiente de trabalho, qualidade de vida e motivação por parte dos colaboradores da empresa MOVELART'S de Sant'Ana do Livramento.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário com os colaboradores e a entrevista com o sucedido e os sucessores. Para analisar o processo de sucessão familiar da empresa MOVELART'S foi desenvolvido como plano de observação, no período do segundo semestre do ano de 2017, uma coleta de dados baseada na técnica de entrevista semiestruturada com perguntas fechadas e objetivas, além da aplicação de 05 questionários composto de 06 perguntas fechadas, objetivas e de múltipla escolha, com abordagem na sede da empresa em Santana do Livramento/RS. A faixa etária dos colaboradores correspondeu entre 23 até 36 anos. A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise qualitativa

Segundo Gil (2010), pode-se definir questionário como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre os conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. Ainda segundo o autor, pode-se definir entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam á investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

4 RESULTADOS

Este capítulo tem por intuito proporcionar a análise e a interpretação do resultado obtido após a realização da aplicação da coleta de dados junto ao fundador, sucessores e colaboradores da empresa MOVELART's em Santana do Livramento-RS.

4.1 A empresa x família

O patriarca e fundador, que até os dias de hoje mantém-se atuante no planejamento e execução das atividades, trabalhava sozinho e informalmente, porém deu início a trajetória da empresa há 50 anos com a fabricação de esquadrias de madeira e serviços de carpintaria em geral. Atualmente a empresa atua no seguimento de móveis projetados desde o ano de 1995, onde neste período o fundador já contava com o auxílio do seu filho para a produção dos móveis e o fundador cuidava da parte administrativa sem deixar de atuar na produção. Originando-se como MOVELART's no ano de 2008, desde então a empresa continua estruturada com o fundador se dedicando mais na área administrativa junto com sua sobrinha/secretária, seu filho e 04 colaboradores no chão de fábrica e sua irmã é responsável pela venda do serviço e elaboração de projetos/designer junto com seu sobrinho.

Para Lodi (1978, p. 6), 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 de um fundador. Percebe-se na empresa que todos sabem quem é o ponto de referência e quem eles devem respeitar, assim é com os sucessores, quanto com os colaboradores, à imagem do fundador está muito presente na cultura da empresa. Pois o fundador ainda é um membro atuante dentro da organização, porém os colaboradores percebem que o sucessor é o substituto natural dentro da empresa e todos os respeitam como “novo líder”. Essa ideia de sucessão vem ao encontro do pensamento de Bernhoeft (1989, p.35), onde menciona que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio. Já para Gonçalves (2000) a empresa, para se caracterizar como familiar deve ser administrada pela família, podendo ter maior ou menor participação na administração, mas na presidência deve ter pelo menos um membro da família, que pode ser identificado dentro da família como o fundador, primeira geração, ou o sucessor, segunda geração.

Em se tratando de planejamento financeiro foi possível observar que a empresa está bem estruturada, pois os recursos destinados para o cumprimento das obrigações contábeis têm o devido controle de caixa e não são utilizados para pagar as despesas pessoais do fundador e seus sucessores.

Contudo Oliveira (2009), menciona que existe algumas regras seguidas por todos aqueles que auxiliam no processo do planejamento sucessório, dentre elas, a necessidade de se passar para os sucessores os valores do fundador, destaca-se que a imagem do fundador e seus valores permanecem presente na sucessão familiar da empresa MOVELART'S.

4.2 O sucedido

Contrariando o que diz Lodi (1994, p.4) quando menciona que o sonho do fundador, sua visão e valores nem sempre conseguem ser entendidos além daquele indivíduo, e que o fundador tem dificuldade em transmitir os seus valores e comprometimento para a geração observa-se que mesmo constatando que a sucessora não pretende seguir diretamente no rumo da empresa, o filho e sucessor do fundador da empresa MOVELART'S quer manter e incultura os ideais de negócio do pai.

Acompanhando a ideia de Bernhoeft (1989, p.76) o qual menciona que o perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa e formal com a vivência prática os resultados vêm ao encontro das palavras do autor quando se percebe essas atitudes em ambos os sucessores, pois os mesmos foram buscar experiência administrativa para colocá-las em prática dentro da empresa, auxiliando assim, cada um a seu modo, os negócios da empresa.

Segundo Jordão (2011), empresas familiares têm como característica principal a presença do fundador. Este, sempre presente, é o responsável pela tomada de decisões. Destaca-

se nesta característica mencionada pelo autor a análise realizada na empresa MOVEART's no momento em que se observa a presença marcante do fundador desde o período em que começou sua trajetória no ramo de marcenaria como empregado em outro estabelecimento. Depois de transcorrido período de tempo, adquiriu experiência e conhecimento no ramo e resolveu montar sua própria marcenaria com sede em sua residência.

Devido a dificuldades de mercado, a marcenaria encerrou suas atividades fazendo com que o fundador partisse para trabalhar em outro ramo, porém, mesmo que eventualmente, realizava pequenos serviços informais de marcenaria para conhecidos. Foi então, que no ano de 1995 a marcenaria reabriu suas portas e mantém suas atividades até hoje.

Ainda segundo Jordão (2011) nas empresas familiares, a sucessão só é bem sucedida quando o fundador tem plena consciência de que seus filhos são diferentes dele e entre si. Assim, terão atitudes diferentes frente aos desafios e os resultados também não serão os mesmos. Porém, verifica-se na entrevista aplicada que na empresa MOVEART'S o processo de sucessão começou gradativa e naturalmente sem que ocorresse um planejamento prévio.

4.3 Os sucessores

Tendo em vista o artigo publicado por Oliveira (2009) o qual menciona que no planejamento do processo sucessório deve haver, dentre outras, a intenção de repassar a imagem do fundador e seus valores para os sucessores, verifica-se que este princípio se aplica na empresa MOVEART'S.

Inicialmente, um dos sucessores trabalhava na empresa Herval na área de fabricação de móveis sob medida o que possibilitou adquirir conhecimento de novos maquinários e aprender novas técnicas que maximizavam o lucro com baixo custo de produção. Percebeu assim, uma realidade totalmente diferente do que seu pai realizava na marcenaria. Retornou para Santana do Livramento pensando:

Sucessor: “A experiência que adquiri me abriu novos horizontes. Aprendi muita coisa diferente e juntei com o que aprendi com meu pai. Percebi também que dava pra ganhar muito dinheiro trabalhando bem com móveis sob medida”.

Essa iniciativa de retornar para agregar valor junto a seu pai fez com que o processo sucessório ocorresse de forma natural.

Procurou-se averiguar se os sucessores pensam em seguir outro caminho que não a permanência na empresa a resposta foi a seguinte:

Sucessor: “(...) é...desde sempre foi assim e tive este tempo trabalhando fora, mas não...não me vejo fazendo outra coisa até porque, não que eu não saiba fazer outra coisa, é o que gosto de fazer, eu sou formado em prótese dentaria, sou formado em contabilidade, mas eu não...não adianta o que eu gosto de fazer é móveis, adoro trabalhar com móveis, com madeira e não vejo fazendo outra coisa, se for por exemplo pra... pra tentar outro ramo não sei nem o que escolher, acho que é...é móveis não adianta, não me vejo trabalhando em outro ramo e muito menos fora daqui.”

Sucessora: Sim, penso em seguir outro caminho, estou fazendo mestrado e pretendo seguir os rumos acadêmicos, ser docente. Não pretendo seguir esse caminho, por mais que tenha conseguido trazer modificações positivas para a empresa, ser dono ou responsável nós torna muito presos ... os clientes não respeitam muito horários... com a tecnologia disponível (whats... face) vendemos mais, mas também trabalhamos mais fora de horário...as pessoas chamam a qualquer tempo (sábado...domingo...feriados) não sei dizer não e

me vejo na obrigação de atender ... preciso atingir metas. Quando se é proprietário muitas coisas vem em primeiro lugar os clientes ...os funcionários...as contas...e nós ficamos por último... se dá tiramos férias... se dá fazemos feriado. Por mais que se tenha um planejamento sempre dependemos de um contexto maior”.

Portanto contrariando o pensamento de Benhoeft (1989) que diz que uma das dificuldades na fase de sucessão é saber administrar a natural rivalidade que os filhos sentem em relação ao negócio do ponto de vista afetivo. No caso desta empresa ficou mais fácil porque a sucessora sempre, quis seguir outros caminhos, mas antes de fazê-lo ela auxiliou a família a estruturar a empresa. Porém ressalta-se que não foi observado nenhum tipo de rivalidade na atuação dos sucessores dentro da empresa atualmente.

Pode-se inferir através dos relatos que os herdeiros pretendem seguir caminhos diferentes, o sucessor não se imagina fora da empresa e gosta do que faz, a sucessora também gosta do que faz, mas quer seguir o caminho da docência e sair da empresa. Ambos contribuíram para formar uma empresa bem estruturada, profissionalizada que esta sendo rentável para os proprietários.

4.4 A percepção dos colaboradores

Segundo menciona Bornholdt (2005) o processo sucessório só pode ser bem-sucedido quando “velhos” e “novos” tem maturidade para enfrentar o percurso transitório. Portanto, buscou-se observar a percepção dos colaboradores em relação à transição deste processo sucessório.

Conforme a coleta de dados realizada, o quadro de colaboradores da empresa MOVELART's é composto de 80% de pessoas do sexo masculino e 20% do sexo feminino, sendo que 80% deles possuem o ensino médio e 20% o ensino fundamental.

Em relação ao tempo de empresa, com menos de um ano estão 40%, de um a quatro anos 20%, e com mais de cinco anos de empresa 40% deste total. Apesar da média de idade do quadro de colaboradores serem de 29,8anos destaca-se por ser uma equipe bem jovem, mas com comprometimento e boa experiência no ramo de marcenaria agregando valores ao bom desenvolvimento da empresa.

Verifica-se também, de forma unanime entre as respostas obtidas nos questionários dos colaboradores que o grau de satisfação no ambiente de trabalho é bom, onde todos se sentem comprometidos com suas tarefas e ao mesmo tempo o trabalho transcorre de forma descontraída, como relata um dos colaboradores:

Colaborador: “Muito bom, pelo respeito entre os funcionários e patrões”.

Porém quando perguntado se a empresa oferece algum tipo de incentivo ao colaborador houve divergência nas respostas onde dois colaboradores não souberam responder, dois disseram que sim e um colaborador disse não.

Em se tratando de analisar a percepção dos funcionários em relação se a empresa se enquadra como sendo uma empresa familiar ou uma empresa profissionalizada a resposta foi unânime com sendo familiar. Destaca-se assim o relato de uma funcionária:

Colaborador: “Acredito que de uma forma indireta, a empresa é as duas opções: familiar porque passa de pai para filho e profissionalizada porque dá oportunidade de emprego”.

Também lhes foi questionado se com a chegada do sucessor eles perceberam alguma mudança na forma de gerenciar a empresa, três colaboradores disseram que sim, um disse que

não, e um não soube responder. Em resposta um colaborador menciona “sim, na forma de trabalhar e na qualidade dos equipamentos”.

Foi observado durante o período de análise que o sucessor tem o controle do que cada colaborador está executando, através da observação do rendimento das tarefas, pois neste ponto é cobrada a agilidade na execução das tarefas, sempre ressaltando que eles têm prazos a serem cumpridos com os clientes.

Também foi perguntado se os colaboradores tinham liberdade para dar suas críticas ou contribuições para o crescimento da empresa: três responderam que sim, um respondeu não e um não soube responder. Contudo, considera-se este resultado normal, pois empresas que “escutam” seus colaboradores os motivam a seguir sugerindo e expondo suas ideias para que empresa em que eles trabalham aumente seus lucros.

Percebeu-se que a empresa mesmo sendo de cunho familiar, a direção aceita a sugestão dos colaboradores no que diz respeito às melhorias, mudanças ou até mesmo reclamações de todos os colaboradores e chegam a um acordo para que todos fiquem satisfeitos e motivados para seguir trabalhando e fazendo a empresa crescer, pois a grande maioria sabe se a empresa cumprir os prazos e der lucro todos ganham de alguma forma.

4.5 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar

Tendo em vista que os executivos devem estar atentos e as principais vantagens destacadas por OLIVEIRA (1999), dentre elas: a continuidade do comando familiar na empresa e ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa considera-se como tendência que o sucessor deve acima de tudo ter o espírito de família e saber catalisar esta ideia e tentar colocar em pratica para dar andamento na empresa na qual ele ficará responsável para alcançar o sucesso desta empresa e mantê-la.

Porém existem as desvantagens deste processo onde os proprietários das empresas devem ter uma atenção ainda maior. Logo, Oliveira (1999) evidencia algumas das principais desvantagens da sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem ser precavidos, entre elas:

ocorrer disputas de poder entre membros da família [...]; para minimizar ainda mais os problemas inerentes às disputas, é interessante fazer com que esse processo de treinamento do escolhido seja aceito pelos outros envolvidos. Se for possível consolidar a aceitação do sucessor escolhido, será eliminada uma das principais desvantagens da sucessão familiar, que é inerente às disputas de poder entre os membros da família; ter dificuldade em demitir o executivo sucessor [...] e existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.[...]

(Oliveira, 1999)

Segundo relato do filho sucessor não houve disputas entre os herdeiros, pois se percebeu nos relatos que cada herdeiro tem um papel bem definido dentro da empresa, onde eles unem o que fazem de melhor para atingir os resultados desejados, como se percebe no relato a seguir:

Sucessor: “Eu sou o que faço os móveis com os guris, a minha irmã cuida da venda e dos projetos junto com o meu sobrinho”.

Quando perguntado aos sucessores quais as consequências e/ ou benefícios a passagem do bastão trouxe para a empresa? Verificou-se que houve mais organização e melhorias na forma de trabalhar conforme relatam os sucessores em suas respostas:

Sucessor: “Cara benefícios eu acho que tiveram muitos porque, o meu pai sempre trabalhou de uma forma mais artesanal né, então esse tempo que eu tive fora, que eu tive estudando fora eu também não desliguei totalmente da marcenaria, porque eu trabalhava numa fábrica de móveis em Dois Irmãos na fábrica da Herval então... tudo o que aprendi na Herval,...a experiência que tive lá acho que agregou bastante me abriu os horizontes vamos dizer assim...aprendi bastante coisa diferente, o benefício foi que vieram novas máquinas o que modernizou a nossa fábrica, e a gente tá sempre tentando comprar coisa nova. E eu sempre tive a vontade de ir, de sair daqui para estudar, aprender alguma coisa e voltar pra cá nunca tive vontade de abandonar Livramento (...)”

Sucessora: “Sou responsável por alguns pontos dentro da empresa, como: o controle do financeiro, as vendas, os projetos, orçamentos, os prazos de entrega... tenho total autonomia nas negociações tanto na estipulação do preço de venda como das formas de pagamento que ofereço para os clientes. Dentro desses aspectos consegui trazer inovações e mudanças positivas nas rotinas, aumento de vendas e de fluxo financeiro na empresa, mas vários aspectos precisam melhorar, ainda não quero um envolvimento além do citado e muitas das decisões finais ficam a cargo de meu pai.”

Observa-se que a sucessão na empresa MOVELART’S apesar de estar transcorrendo de forma natural está ocorrendo de maneira equilibrada, não apresentando desvantagens e sim muitas melhorias e satisfação para o fundador.

4.6 Estratégia utilizada para manter a empresa competitiva no mercado

Em entrevista com os sucessores da empresa percebe-se a constante busca pela inovação, pelo atendimento diferenciado aos clientes e acima de tudo a responsabilidade com o nome MOVELART’S como percebemos nos relatos a seguir quando lhes foi perguntado:

Sucessor: “È acho que basicamente essa, é buscar...buscar novidade..., buscar atender melhor sempre tentar atender bem o cliente cumprir prazo de entrega que é o principal, que a gente tenta cumprir sempre que dá claro que...impossível dizer que a gente não atrasa, atrasar acho que impossível que não tenha como né...sempre alguma coisinha vai dar de errado ou vai acontecer algum problema, mas o que a gente busca pra...pra manter a empresa no mercado e ser competitiva é buscar novidades trabalhar com materiais bons é...cumprir com os clientes, é não...não enrolar o cliente é ser sincero quando tem que ser sincero, se dá para fazer a gente faz se não dá, eu prefiro perder o trabalho e não...não perder um cliente (...)” (...) “tem muitas coisas que tentei trazer pra cá de acessórios de pistão pra móveis, de muita novidade que eu vi nas feiras mas o mercado aqui não aceita, não adianta, é...tem coisas que eu vi na feira de móveis lá que tem...meu deus, que tu toca numa porta ela abre sozinha..., mas só que o mercado aqui não...não...suporta financeiramente e também não gosta de muita novidade é muito tradicional então a gente busca sempre estar melhorando, se aprimorando mas...dentro do possível né”.

Sucessora: “Como o produto que vendemos pode ser considerado homogêneo, onde temos a mesma tecnologia e os mesmos fornecedores de matéria-prima que os demais fabricantes de móveis projetados no mercado santanense, algumas "inovações" foram feitas no sentido de atendimento aos clientes. Para a captação de mais clientes comecei a oferecer um plus onde além da obtenção do móvel projetado o cliente tem toda uma assessoria de decoração do ambiente onde será instalado o móvel... ajuda na escolha de piso, cor de

parede, papel de parede, tapetes, quadros, objetos decorativos, sofás, poltronas, iluminação.... ajudado tanto em reformas de ambiente como faço visitação em obras ajudando os clientes na tomada de decisão. Dessa forma aumentamos significativamente o número de clientes e indicações ...tivemos uma maior projeção no mercado, desencadeando aumentos financeiros trazendo benefícios para a empresa. Sendo este um diferencial frente a concorrência. ”

Conclui-se que apesar das dificuldades enfrentadas pelo fundador ao longo de sua trajetória pessoal e profissional, o mesmo nunca desistiu do sonho de ter seu próprio negócio e ver seus filhos contribuindo para manter a empresa competitiva e destacada no mercado de trabalho através do seu diferencial de serviços disponíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial deste estudo visou analisar a percepção dos colaboradores e da família diante do processo de sucessão na empresa MOVELART'S.

Para Lodi (1978, p. 6), 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 de um fundador. Percebe-se na empresa que todos sabem quem é o ponto de referência e a quem eles devem respeitar, pois a imagem do fundador está muito presente na cultura da empresa. O fundador ainda é um membro atuante dentro da organização, porém os colaboradores percebem que o sucessor é o substituto natural dentro da empresa e todos os respeitam como “novo líder”.

Cabe ainda mencionar que os colaboradores destacam a empresa com fortes traços familiares, pois convivem diariamente com o proprietário e seus dois filhos. Quem mais coordena toda parte operacional é o sucessor, puxando para si a maior parte das atividades para que seu pai faça o menor esforço possível e descanse mais, pois esta é uma das vontades dos filhos, que seu pai pare de trabalhar para descansar e aproveitar um pouco mais do patrimônio adquirido. Já a sucessora é quem cuida da parte das vendas e assessoramento aos clientes e é quem acompanha mais de perto como está a qualidade final dos serviços prestados pela empresa. Essa ideia de sucessão vem ao encontro do pensamento de Bernhoeft (1989, p.35), o qual menciona que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.

Diante dos resultados obtidos, observou-se a existência de um laço forte de integração entre proprietário e colaborador, pois todos podem fazer sugestões de melhorias dentro da organização, muitas vezes sendo gratificados pela melhora no desempenho da empresa. O que vem ao encontro do que diz Lodi (1994, p. 3) que diz que são os valores que mantêm a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais.

Porém observou-se que a empresa não tem um comando centralizado, pois como são duas pessoas que mais atuam próxima a eles muitas vezes recebem ordens diferentes para a mesma tarefa, deixando o ambiente um pouco confuso. Com isso, sugere-se que as tarefas mais importantes sejam centralizadas, onde apenas uma pessoa fique responsável pelo controle, ordenação e execução dos trabalhos, para que as tarefas sejam executadas apenas uma vez evitando o retrabalho e conseqüentemente o desperdício de tempo e material.

Outro ponto importante a destacar é que os colaboradores perceberam uma melhora significativa na qualidade dos maquinários proporcionando um melhor acabamento nos móveis que ficaram mais sofisticados, e também mais agilidade nos serviços através destas aquisições trazidas pelo sucessor da MOVELART'S, A empresa ganhou mais em organização, pois cada colaborador tem uma função específica se tornando um especialista no serviço prestado.

Segundo os colaboradores o ambiente de trabalho é bom, onde todos se sentem a vontade e respeitados no local de trabalho com isso sentem-se mais motivados para executar as suas tarefas diárias. Ressalta-se que a opinião dos colaboradores com mais tempo de empresa tem um peso maior na tomada de decisões, pois os sucessores sabendo do potencial “dos mais antigos” aceitam as opiniões e as adaptam para melhorar o produto final.

Salienta-se a paixão da família pelo negócio do fundador, e a busca constante dos envolvidos pela inovação através de cursos e workshops, para apresentar produtos novos, e o comprometimento constante com os clientes através de cumprimento de prazos e um preço justo. Diferentemente do que diz Lodi (1994, p.4) “o sonho do fundador, a sua visão e valores nem sempre conseguem ser entendidos além daquele indivíduo, o fundador tem dificuldade em transmitir os seus valores e comprometer para a geração seguinte”.

Contudo, a sucessão nesta empresa é algo que está acontecendo naturalmente, pois o sucessor além do amor pela profissão herdado pelo pai trouxe de outras empresas na qual trabalhou um forte senso de modernização e profissionalização para a empresa. Acompanhando a ideia de Bernhoeft (1989, p.76) o perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com a vivência prática. Indo ao encontro do autor percebeu-se essas atitudes em ambos os sucessores, pois os mesmos foram buscar experiência administrativa para coloca-las em prática dentro da empresa para auxiliar cada um a seu modo o pai e sucedido. Percebeu-se também um grande senso de organização das tarefas diárias na empresa, com regras e prazos rígidos, para não haver falhas e atrasos nos pedidos para que isso não atrapalhe o processo de fabricação dos móveis, o que algumas vezes acaba acontecendo como foi mencionado no relato do sucessor. Porém, a herdeira e sucessora já manifestou que não pretende seguir seus passos na empresa, diferentemente de seu irmão. Portanto, essa situação contraria o pensamento de Bernhoeft (1989) que diz que uma das dificuldades na fase de sucessão é saber administrar a natural rivalidade que os filhos sentem em relação ao negócio do ponto de vista afetivo. No caso desta empresa ficou mais fácil porque a sucessora sempre, quis seguir outros caminhos, mas antes de fazê-lo ela auxiliou a família a estruturar a empresa.

Ao final deste artigo, salienta-se que todos os objetivos propostos no estudo foram atingidos de maneira satisfatória.

REFERÊNCIAS

_____, _____. **Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul.** Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/46814484.pdf>.Rio.> Acessado em 25 de Mai de 2017.

BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. **A batalha das herdeiras na empresa familiar.** Porto Alegre. 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

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

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica** 6º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger **Pesquisa em Administração.** 2ªed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos.** São Paulo/Saraiva, 2007.

_____, _____. **De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Medias Empresas Familiares.** Disponível em: <<https://onedrive.live.com/?cid=F3EE59F05B8AF8A3&id=F3EE59F05B8AF8A3%21167&parId=F3EE59F05B8AF8A3%21143&o=OneUp>.> acessado em: 15 de Mai de 2017

DREHER, Marialva Tomio; TOMIO, Dilson **Gestão de empresas familiares no turismo: a realidade de Blumenau, SC.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 3, n. 2, nov./2004 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>. Disponível em: <file:///C:/Users/Nessa/Downloads/Dialnet-GestaoDeEmpresasFamiliaresNoTurismo-4057050%20(2).pdf>acessado em 20 de Abr de 2017.

FERREIRA, Luciane Braz; TORRECILHA, Nara; HADDAD, Samara Simões Machado: **A Técnica de Observação em Estudos de Administração.** Link disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf>acessado em 21 de jun. de 2017

FOCKINK, Harry G. **Liderança: o poder e a perversão nas empresas familiares.** 1ª ed. Sulina, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5º. ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial.** Disponível em: <<http://economiaporsergioibirchal.blogspot.com.br/2008/09/patrimnio-emrpesa-e-familia.html>>acessado em 28 de abr de 2017.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Artigo: Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito.** Passo Fundo: Ediupf, 2000. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 18 · n. 1 · p. 61-82 · jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://outlook.live.com/owa/?path=/attachmentlightbox>> acessado em 23 de mar de 2017.

JORDÃO, Sonia . **Artigo: O processo de sucessão nas empresas familiares.** 10/01/2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares/51153/>>, acessado em 07/11/2017.

JR., José Elias Flores. **Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares,** Revista de Administração, Volume 47, Issue 2, April-June 2012, Pages 325-337. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0080210716302321/1-s2.0-S0080210716302321-main.pdf?_tid=363bd328-3394-11e7-ae74-0000aab0f02&acdnat=1494209911_98cf620321a02a851353397ff938c144> acessado em: 05.05.2017.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LODI, João Bosco **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, João Bosco **O Fortalecimento da Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1984.

LODI, João Bosco **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de. Andrade, THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências social aplicada.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Jane Resina F. de. **Artigo: Família x Empresa.** 17.03.2009. Disponível em: <<http://www.resinamarcon.com.br/novo/artigo/familia-x-empresa/61>>, acessado em 07/11/2017.

OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Artigo: Desafios do processo de sucessão familiar: Um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia.** 2013. in: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>>, acessado em 29/05/2017.

_____, _____. **Por que a sucessão familiar é sempre um desafio?** 29/11/2016. Disponível em: <<http://previsa.com.br/por-que-sucessao-familiar-e-sempre-um-desafio>> acessado em 02/06/2017.

_____, _____. **Quem são as empresas familiares?. Empresa familiar.** São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13>> acesso em: 30 de Abr. de 2017.

RICCA, Domingos: **Governança Corporativa nas Empresas familiares: sucessão e profissionalização.** São Paulo, CLA Editora, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry: **Métodos e técnicas,** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2012

SEBRAE NACIONAL - **Artigo: É importante planejar a sucessão na empresa familiar.** 13/06/2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acessado em 07/11/2017.

SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Artigo publicado em 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 30 de Abr. de 2017.

SILVA, Wênia Rosa. **Artigo: Empresa Familiar – A importância da Gestão Interna e Externa: As vantagens e desvantagens de cada uma no processo de sucessão**. Goiânia, GO, 15/05/2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/CFCDirigir/Downloads/empresa-familiar--a-importancia-da-gestao-interna-e-externa-as-vantagens-e-desvantagens-de-cada-uma-no-processo-de-sucessao-14699.pdf>>, acessado em 07/11/2017.

SILVEIRO, André **Empresas familiares: raízes e soluções dos conflitos**. Porto Alegre: AGE, 2007.

_____, ___, **Sucessão nas empresas familiares**. Jornal de Londrina, Junho 2014. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares-jornal-de-londrina-062014/>> acessado em 30 de Abr. de 2017.

TOMPSITTI, Camila C.; FREIRE, Francine S. **Artigo: Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes**. Araçatuba, 2006. Disponível em: <<http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>> acessado em 31/05/2017.

VALÉRIO, Eduardo. **60% dos empregos formais são de empresas familiares**. Fonte: Paran@shop – 03/06/2015. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=428>>, acessado em 23 de mai de 2017.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Prezado (a) respondente,

Este questionário tem como objetivo levantar dados para o estudo intitulado “**Sucessão Familiar: Estudo de caso na empresa MOVELART’S**” a ser aplicado na cidade de Santana do Livramento/RS. O presente estudo é tema de orientação de Profº Ms. Paulo Cassanegro Junior e co-orientação do prof. Luiz Edgar de Araujo Lima e do Profº Ms. Cesar Augustus Techemayer. Sendo esta pesquisa um requisito para obtenção de título de graduado em Administração do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Ressalta-se que os dados aqui coletados são absolutamente sigilosos, não serão divulgadas quaisquer informações que levem à identificação dos informantes-chave.

PARTE I – Identificação dos colaboradores

Data Aplicação: ____/____/_____

1.1 Sexo: () Feminino () Masculino

1.2 Idade: _____

1.3 Nível de Ensino:

- a) () Ensino Fundamental
- b) () Ensino Médio
- c) () Ensino Superior
- d) () Especialização
- e) () Especialização
- f) () Mestrado
- g) () Doutorado

1.4 A quanto tempo tem relação direta com a empresa?

- a) () Menos de um ano
- b) () Um a quatro anos
- c) () Mais de cinco anos

PARTE II - Áreas Temáticas

2.1 Em sua opinião, a empresa MOVELART'S é uma empresa familiar ou uma empresa profissionalizada? Por que?

2.2 Com a chegada dos sucessores, você observou alguma mudança na forma de gerenciar as atividades da empresa? Cite algum exemplo.

2.3 Qual sua opinião em relação ao processo sucessório?

2.4 Como você considera o ambiente de trabalho?

2.5 Em algum momento você contribuiu para o crescimento da empresa através de sugestões ou críticas para melhorias? Comente-os.

2.6 A empresa oferece algum tipo de incentivo para o colaborador? Cite-os

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

***Perguntas direcionadas ao fundador**

1. Como foi a trajetória da empresa?

2 Há quanto tempo à empresa está atuante no mercado? Como está estruturada?

3 A sucessão familiar ocorreu de que forma? Houve uma preparação ou ocorreu de forma natural?

4 Atualmente qual a sua atuação na empresa?

***Pergunta direcionada aos sucessores**

1 Quais as consequências e/ou benefícios a passagem do bastão trouxe para a empresa?

2 Qual estratégia utilizada para manter a empresa competitiva no mercado?

3 Você pensa em seguir outro caminho que não a permanência na empresa? Por que?