

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FLAVIA KAROLINE KURCESKI**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

**FLORIANÓPOLIS SC  
2008**

**FLAVIA KAROLINE KURCESKI**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Nivaldo João dos Santos, M.Sc.

**FLORIANÓPOLIS SC**

**2008**

**FLAVIA KAROLINE KURCESKI**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de....., atribuída pela banca examinadora constituída pelos professores abaixo:

Florianópolis, 02 de julho de 2008.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valdirene Gasparetto

Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Prof. Nivaldo João do Santos M.Sc  
(Orientador) Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valdirene Gasparetto  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Prof. Maristela Menna Costa da Roza  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Dedico este trabalho a minha mãe Maria da Graça por ter dedicado todo o tempo e esforço em minha educação e no meu crescimento pessoal.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu principal Professor, Deus, que me proporcionou inteligência e saúde, fatores fundamentais para atingir todos meus objetivos e esse tão almejado objetivo.

A minha querida mãe Maria da Graça, que sempre me apoiou com seu amor em todos os momentos independente de qualquer motivo, esteve integralmente ao meu lado.

A memória de minha avó Nair que me deu o apoio necessário para prosseguir em meu crescimento pessoal.

Ao meu querido pai Luiz Fernando que sempre foi presente em todas as etapas da minha vida e pelo seu apoio independente de qualquer motivo me ajudando a vencer barreiras no caminho.

Aos meus amigos na UFSC, Cristiano, Carla e Kênia, que estiveram junto comigo desde o início.

À Rosana e Laerte Silva por terem aberto sua empresa e carinhosamente despendido tempo para me atender.

Ao Professor Nivaldo João dos Santos, meu orientador, pela sua preciosa colaboração na realização deste trabalho, sem o qual dificilmente chegaria a este estágio final.

À Professora Valdirene Gasparetto pelo carinho e auxílio nos momentos mais difíceis.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigado.

## RESUMO

KURCESKI, Flavia Karoline. **A importância do contador na sucessão de empresas familiares**. 2008, 50f. Monografia – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

As empresas familiares constituem parcela significativa do universo empresarial brasileiro. Estudos indicam que um dos maiores óbices à sua continuidade está localizado no momento da sucessão dos dirigentes. Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar a importância do profissional contábil no decorrer do processo sucessório em uma empresa familiar. É um estudo exploratório, descritivo, de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de um estudo de caso onde as informações foram obtidas através de uma entrevista não-estruturada. O estudo de caso mostrou que uma das vertentes negativas para a continuação da empresa e obtenção de sucesso no processo sucessório é a falta de profissionalismo na empresa familiar e a ausência de um profissional capacitado que promova o suporte necessário às necessidades da empresa durante todo o processo de sucessão. O importante é compreender que o processo de sucessão familiar suscita várias questões relevantes, que envolvem desde assuntos pessoais e internos do meio familiar, a escolha de um sucessor, a convivência entre parentes agregados, e até a própria sobrevivência empresarial. O contador, por deter conhecimento das diversas áreas da empresa, pode auxiliar os sucedidos e os próprios sucessores, atuando como provedor de informações fundamentais para o êxito do processo.

**Palavras Chave:** Empresa Familiar, Processo Sucessório, Profissional Contábil.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Três círculos da empresa familiar.....	19
Figura 2: Estrutura Organizacional Informal da empresa estudada.....	39

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Geral.....	10
1.2.2 Específicos .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	11
1.4 METODOLOGIA .....	12
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	13
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	15
2.2 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES .....	17
2.3 OS COMPONENTES DA EMPRESA FAMILIAR.....	18
2.3.1 Os fundadores.....	20
2.3.2 O homem proprietário.....	21
2.3.3 A mulher proprietária .....	21
2.3.4 O casal .....	22
2.3.5 Os filhos .....	22
2.3.6 Outros parentes.....	23
2.3.7 Parentes agregados .....	24
2.3.8 Empregados não familiares.....	24
2.3.9 Propriedade multifamiliar .....	25
2.4 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR .....	25
2.4.1 As principais forças e os pontos positivos da empresa familiar.....	25
2.4.2 As principais fraquezas e os pontos negativos da empresa familiar .....	27
2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES .....	28
2.6 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....	31
2.7 A PROFSSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR .....	33
2.8 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E O PAPEL DO CONTADOR NA EMPRESA FAMILIAR .....	34
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA .....	38
3.2 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA EMPRESA ALFA .....	41
3.3 ATUAÇÃO DO CONTADOR NA SUCESSÃO FAMILIAR DA EMPRESA ALFA .....	42
3.4 CONCEITO DE UM PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO FAMILIAR PARA A EMPRESA ALFA.....	42
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	45
4.1 CONCLUSÕES .....	45
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	46
REFERÊNCIAS.....	47



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

No universo empresarial brasileiro, um significativo número de empresas tem na sua base uma administração familiar. Destaca-se que uma expressiva parcela dessas empresas não consegue manter-se ativa no mercado após a troca de comando. Segundo Arana (2005), dentre as empresas que vão ao fracasso, certos casos são ocasionados pela falta de conhecimento por parte de seus empreendedores de como se deve preparar e profissionalizar os herdeiros para a sucessão.

Neste sentido, o sucesso ou fracasso da sucessão está no entendimento dos membros de que existem dois ambientes distintos; empresa e família, que se confundem, se entrelaçam e, através dessa percepção tornam o processo sucessório uma etapa, de suma importância para sua evolução entre os mundos Corporativos, Societário e Familiar.

Porém, pode-se salientar que as sociedades empresariais, familiares ou não, apresentam características próprias consideradas problemáticas como define Bernhoeft (1987): “jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a capacidade administrativa”.

A empresa familiar é um empreendimento baseado em relações pessoais, possuindo características comuns às demais organizações, porém tem como diferencial o fato de incorporar laços afetivos extremamente fortes, o que transfere comportamentos, relações e decisões para uma esfera emocional.

Mas nem por isso devem ser vistas como impossibilitadas de sucessão, já que o sucesso almejado nessa questão e do negócio dependerá da interação entre os membros do núcleo e a parte profissional que ali atua, que servirá de apoio para o avanço da estrutura social da empresa.

É importante nessas organizações familiares, no transcorrer de uma sucessão administrativa, o acompanhamento de um profissional capacitado para delinear estratégias que ajudem a identificar e analisar os problemas familiares e empresariais, atuando como mediador, na procura do equilíbrio entre ambos os subsistemas,

equilíbrio esse que se consegue quando se administra adequadamente a empresa sem alterar a harmonia familiar. (Bernhoet; Gallo, 2003).

Além dessas características, é desejável que esse profissional detenha conhecimento de toda sistemática econômico-financeira, entendendo dos aspectos técnicos do negócio, dos atos e fatos praticados no âmbito da organização, e até mesmo daqueles que praticados fora da entidade, vierem de alguma forma, a afetar a estrutura ou patrimônio da empresa.

Enfim, o profissional que poderá atuar numa sucessão administrativa é aquele que busca o melhor conhecimento, com estudo, proatividade e alta integridade, além ter boa capacidade de comunicação e, compreender que deverá estar sempre atualizado procurando estudar a situação da empresa a qual irá prestar seus serviços de assessoria ou consultoria.

Assim, a presente pesquisa procura responder a seguinte questão-problema: qual função deve exercer o profissional de contabilidade durante o processo de sucessão numa empresa familiar?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Avaliar a importância do contador como auxiliar no processo de sucessão de administradores, a partir de um estudo de caso em uma empresa familiar.

### 1.2.2 Específicos

- ❖ apresentar o processo de sucessão nas empresas familiares;
- ❖ identificar fatores que dificultam o processo de sucessão em uma empresa familiar;
- ❖ descrever a função do contador e da contabilidade no processo de sucessão da empresa familiar;

- ❖ apresentar um conceito de planejamento para sucessão administrativa familiar da empresa estudada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para Bernhoeft (1996), dos 300 maiores grupos privados do país, a maior parte é controlada por famílias, e para Vidigal (1996), praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio familiar, com exceção daquelas criadas pelo governo.

Um dos aspectos importantes para se considerar numa empresa familiar é como está constituído e desenvolvido o processo sucessório que acaba tendo relação direta com a sobrevivência e expansão da empresa. Segundo Leone (1992), a sucessão pode ocorrer de duas formas: gradativa e planejada ou através do processo inesperado de mudança de direção, por morte, acidente ou doença que afaste o dirigente do cargo.

O processo sucessório estabelece a direção da empresa para o triunfo ou derrota, estando vinculado à maneira como a sucessão ocorrerá, ou seja, se ela acontecerá de modo organizado e pacífico ou desorganizado e turbulento. Nesse sentido, cabe ressaltar a importância de um profissional qualificado para atuar neste momento complexo de revisão, de mudanças, e assim tentar diagnosticar quais necessidades daquele momento em diante de resistir a um processo de transição através de um assessoramento adequado para a sua sobrevivência e expansão.

Surge o profissional contábil como consultor e conselheiro nas empresas familiares por estar envolvido com quase todas as áreas da empresa, e assim auxiliando os membros, em questões problemáticas de sucessão, se tornando uma peça fundamental no sucesso de um processo tão complicado.

Então é de grande importância o conhecimento e a participação do contador em decorrência da vulnerabilidade a conflitos que se destacam nesse processo de mudança empresarial, e na hora de sucessor e sucedido sentarem para discutir o momento de fazer a transição de poder.

A proposta deste trabalho então é avaliar a importância do profissional da área contábil como agente durante o processo sucessório das empresas familiares.

#### 1.4 METODOLOGIA

Mattar (1999 *apud* SCHNEIDER, 2005, p.54) define a metodologia como sendo um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Beuren (2003, p.79), as tipologias de pesquisa se destacam em três categorias que são as seguintes:

- ❖ pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva;
- ❖ pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental;
- ❖ e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

O presente estudo, com relação à pesquisa e seus objetivos constitui-se como sendo de caráter exploratório. De acordo com Mattar (1999, p.80), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

Para Beuren (2003, p.80), “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Quanto aos procedimentos da pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica que segundo Vergara (1997), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A esse respeito Ferrari (1974, p.212) diz que, “tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto”.

Ainda em relação aos procedimentos, foi elaborado um estudo de caso com uma abordagem do tipo qualitativa.

Sob o ponto de vista de Bruyne e Schoutheette (1997 *apud* BEUREN, 2003, p. 84),

O estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em aprender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

No entender de Gil (2002, p.54), o estudo de caso “incide no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Em relação à abordagem qualitativa, Richardson (1983, p.38) afirma que o método qualitativo diferencia-se, em início, do quantitativo por não utilizar instrumentos estatísticos e por não ter o propósito de numerar ou medir o objeto estudado. Em outra questão justificada pelo mesmo autor, “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto descrever situações complexas de determinado problema estritamente particulares”.

O estudo de caso foi realizado em uma organização familiar, sediada na Rodovia SC-401 - Florianópolis, mediante entrevista não estruturada com sócios da empresa.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A principal limitação do presente trabalho reside na carência de publicações sobre a atuação do contador no processo de sucessão de administradores em uma empresa familiar.

O estudo de caso limita-se pelo fato de refletir especificamente a empresa estudada, assim suas conclusões não podem ser estendidas a outras organizações.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido em quatro capítulos, objetivando facilitar o entendimento dos assuntos abordados.

O primeiro capítulo apresenta o tema e problema, seguido do objetivo geral, específico e justificativa, a metodologia utilizada, as limitações e a organização do trabalho.

No segundo capítulo têm-se a fundamentação teórica do estudo, conceito de empresa familiar, tipos de empresa familiar, seus membros, suas forças e fraquezas, o processo de sucessão, o planejamento sucessório e a importância da contabilidade e do contador em uma empresa familiar e durante a sucessão administrativa.

No terceiro capítulo têm-se o estudo de caso da empresa Alfa onde se caracteriza a empresa, seus membros, o processo de sucessão familiar que está acontecendo, além da atuação do contador na empresa estudada e um conceito de planejamento para a empresa.

No quarto capítulo apresentam-se as conclusões e sugestões para futuros trabalhos, seguido das referências consultadas para a realização da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é aquela que tem uma história de existência vinculada a uma família. Bernhoeft (1987, p.29) destaca empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Martins *et al.* (1999) destacam que as empresas familiares brasileiras tiveram sua origem nas Capitâneas Hereditárias instituídas pelo rei de Portugal D. João III, em 1534, e sua transmissão através de herança ao primogênito (filho mais velho do feudo).

No entendimento de Martins *et al.* (1999), as capitâneas que prosperaram foram as de Pernambuco e São Vicente (região de São Paulo), baseando a sua atividade econômica na cultura da cana-de-açúcar. O principal objetivo da criação dessas capitâneas hereditárias era de proteger o território de invasões estrangeiras e principalmente não haver desvios de recursos do tesouro de Portugal. Porém, os autores ressaltam que:

[...] mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que levaria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares (MARTINS *et al.*, 1999, p.19).

Bernhoeft (1987) estabelece algumas condições para caracterizar a existência das empresas familiares brasileiras:

- ❖ forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);

- ❖ laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- ❖ valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- ❖ exigências de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor de fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho etc.;
- ❖ postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- ❖ expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- ❖ dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- ❖ jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Considerando esses pontos que caracterizam a empresa familiar, na compreensão de Gonçalves (2002, p.41),

[...] as empresas familiares formam um sistema de relações muito mais complexo que uma empresa não familiar. Uma organização não familiar envolve a relação entre a propriedade e gestão; o ambiente é permeado por relações bastante profissionais, os cargos são bem definidos e a aplicação das normas e regras geralmente se faz com bastante rigor. A organização familiar, por sua vez, além de abranger as relações pertinentes à propriedade e a gestão, traz consigo a complexa interligação entre família, propriedade e gestão.

A questão fundamental nas empresas familiares é o progresso das relações entre seus membros. Relações que estão ligadas na esfera da empresa e dos negócios com reflexos na administração, gerando alguns obstáculos a serem vencidos durante alguns processos, entre eles o da sucessão familiar que traz consigo mudanças que provocam alterações profundas na vida da empresa.



## 2.2 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar não constitui um tipo de composição homogênea. O conjunto de empresas familiares é composto por entidades diversas que vão desde micro, pequenas empresas a grande porte ou até multinacionais, sendo a dimensão dessas empresas o fator que pode influenciar no tipo de soluções e problemas a serem encarados tanto no âmbito empresarial como na vertente propriamente relacionada com sua natureza familiar.

Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:

- ❖ **empresa familiar tradicional:** possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- ❖ **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;
- ❖ **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.

Gersick *et al.* (1997) comentam que, depois da primeira geração, não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Desta forma, os autores apresentam outra forma de classificação:

- ❖ **empresa familiar de um proprietário controlador:** a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- ❖ **empresa familiar de sociedade entre irmãos:** o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;

- ❖ **empresa familiar de consórcio entre primos:** controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Essa classificação de Gersick *et al.* (1997) pode, entretanto, ser contestada em relação a alguns aspectos, verificam-se negócios familiares gerenciados, respectivamente, por mais de uma geração.

Os autores chegam a citar a forma híbrida de propriedade, que para Gallo (2005) trata-se da empresa de capital aberto onde a família detém e concorda em manter o controle sobre a propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares e profissionais que tenham habilidade e formação.

Entretanto, Gallo (2005) afirma que com a classificação nestes três estágios e nas formas híbridas de gestão, outras maneiras de administrar o controle da empresa acabam sendo eliminadas, como em que o fundador participa da gestão junto com os herdeiros ou parentes agregados, tais como genros.

Pode-se então constatar que a gestão se estabelece de uma forma diversificada daquela estabelecida inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos, sucessivamente na gestão dos negócios.

## 2.3 OS COMPONENTES DA EMPRESA FAMILIAR

Gonçalves (2002) conceitua que “as empresas familiares se distinguem das não familiares, não somente pela existência de uma família que estabelece relação direta com a empresa, mas por todo o complexo conjunto de pessoas que as compõem e as suas relações”.

Gersick *et al.* (1997), entendendo que as maiores barreiras da empresa familiar estão relacionadas à distinção da família, propriedade e gestão, criaram o modelo de três círculos, que descreve o sistema da empresa familiar composto por três subsistemas independentes Família/ Propriedade/Gestão.

A razão pela qual o modelo dos três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridade e limites em empresas familiares (GERSICK *et. al.*, 1997, p.07. *apud* GONÇALVES, 2002, p.42.)

Para Silveiro (2007, p.105), “o modelo dos três círculos torna evidente que os conflitos estão embutidos na estrutura das empresas familiares, sendo pertinentes a essa formação”.

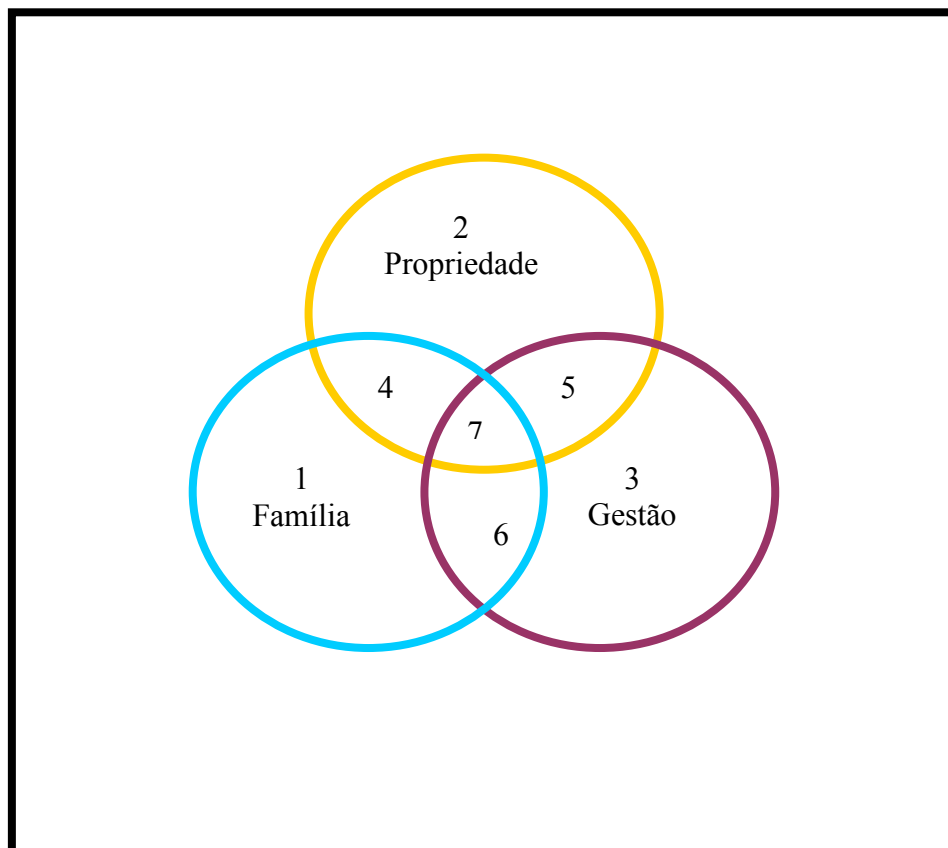


Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar  
Fonte: Adaptado de Gersick (1997, p.6)

Desta forma, conforme se visualiza na Figura 1, identificam-se a participação das pessoas:

- ❖ 1, 2, 3 - Pessoas com uma conexão com a empresa;
- ❖ 4, 5, 6 - Pessoas com duas conexões;
- ❖ 7 - Pessoas com três conexões.

Gersick *et al.* (1997) afirmam que ao identificar as pessoas que pertencem a uma empresa familiar no modelo dos três círculos, é possível perceber como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

Para Grapeia (2008), “a partir desse modelo é possível explicar o desenvolvimento da empresa familiar envolvendo os desenvolvimentos de família e propriedade concomitantes”.

Neste contexto, Grapeia (2008) entende também que todo o desenvolvimento se dá ao mesmo tempo, com as três dimensões da empresa familiar interagindo para a construção de seu ambiente.

A estrutura de controle gerencial pode variar à medida que os sócios do empreendimento possuam conhecimentos administrativos ou técnicos sobre o negócio, ou quando contribuíram com aporte de capital significativo. Nesses casos, clareza no contrato de constituição da sociedade acerca dos papéis a serem exercidos por cada sócio na sociedade pode se tornar instrumento fundamental para o sucesso do empreendimento (GRAPEIA, 2008).

Conhecer mais especificamente esses integrantes é de suma importância para um processo de sucessão e fundamental para o entendimento dos mesmos que são:

### 2.3.1 Os fundadores

Os fundadores são “[...] pessoas tipicamente intuitivas e emotivas. Tem o entusiasmo e a ambição de construir o seu próprio negócio, mas também um sentimento de amor pelo que criaram o que faz desejosos de perpetuá-los através de gerações” (Leach, 1998, p.55).

Para Valverde (1953, *apud* ADACHI, 2006, p.97),

[...] fundadores de companhia ou sociedade anônima são pessoas que promovem a sua constituição para exploração lucrativa de uma ou mais empresas que idealizaram, ou se já existentes, pretendem desenvolver.

O fundador para Adachi (2006), então, é a pessoa que cria uma nova organização, mesmo maneira informal, ou seja, sem respeitar as exigências legais para formação de uma sociedade.

Esse agrupamento tem interesses diferentes em relação à empresa; “afinal, seu olhar deverá ser o de investidor preocupado em agregar valor ao seu conjunto de bens”. (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 18).

Portanto, o fundador é a pessoa relacionada diretamente com a empresa e que enfrenta transformações ao longo das gerações, influenciando discordâncias de valores ao longo da vida da mesma.

### 2.3.2 O homem proprietário

Para Bernhoeft (1987), “a confiança no Homem e nos destinos da espécie humana é fundamental em nossas concepções filosóficas. Por isso, o consideramos a origem e o fim de todas as coisas na sociedade; e o trabalho, o meio primordial de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie”.

Segundo Gonçalves (2002), o homem proprietário tem uma característica de busca de satisfação pessoal na constituição de uma empresa bem sucedida, deixando a recompensa financeira em segundo plano.

Em contrapartida Gonçalves (2002), salienta também que, “pode-se constatar que o homem proprietário, via de regra, é ditatorial e dominador tanto na empresa como na família e apresenta dificuldades em delegar responsabilidades”.

### 2.3.3 A mulher proprietária

De acordo com Neider (1997, p.22, *apud* TAKAHASHI e GRAEFF, 2004, p.4), marcam como características da personalidade destas mulheres proprietárias o fato de serem ativas e persistentes e, sobretudo, muito inclinadas a influenciar os outros.

Machado (1999) demonstra que a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem, determinação), com características femini-

nas (sensibilidade, intuição, cooperação), que acabam por especificar um estilo próprio das empreendedoras, que contribui para o processo de adquirir um espaço de poder e atuar de uma maneira diferenciada.

Sobre características gerenciais das mulheres empreendedoras pode-se demonstrar que o processo de tomada de decisão é geralmente de maneira participativa, considerando o indivíduo inserido em uma organização (VOKINS, 1993 e BOWEN e HISRICH, 1986, *apud* SILVA, 2006, p.11).

#### 2.3.4 O casal

Gonçalves (2002, p. 64) afirma que “este subsistema familiar formado pelo casal não é de forma alguma algo raro de se encontrar em empresas familiares espalhadas pelo mundo e no Brasil”.

Para Adachi (2006), o casal constitui-se como elemento-chave na evolução de qualquer empresa familiar. O papel e as funções do marido e esposa já foram bastante discutidos, sendo essa uma questão que tem evoluído nas últimas décadas, graças à igualdade de sexos.

Psicólogos, psicanalistas e especialistas em relacionamento conjugal têm opiniões diferentes quanto à saúde e equilíbrio do sistema conjugal e conseqüentes implicações no universo empresarial. Para uns, os casais que compartilham em tempo integral, tanto o ambiente profissional como o pessoal, podem estar trilhando o caminho para a separação; no entanto, para outros, compartilharem experiências profissionais e intensificar o contato pode fortalecer e enriquecer o casamento (GONÇALVES 2002, p.64).

#### 2.3.5 Os filhos

O aparecimento dos filhos na vida de um casal exerce fortes mudanças em variados aspectos, na vida de ambos. E uma das mudanças está relacionada com as empresas familiares.

[...] os descendentes, assim como o cônjuge, são considerados herdeiros necessários, e isso significa que a metade do patrimônio será, por força da lei, destinada a esses, no momento do falecimento de um dos pais. Nesse patrimônio costuma estar incluída a participação societária na empresa familiar (ADACHI, 2006, p.164-165).

Já Gonçalves (2002), enfatiza que antes mesmo de iniciar um processo de sucessão ou indiferente a ele, os filhos já estão inseridos na empresa tendo funções junto aos pais. Para Adachi (2006), esse processo de inclusão inicia na infância, quando as brincadeiras de crianças costumam acontecer nas dependências da empresa. Ou ainda na adolescência quando costumam colaborar em algumas situações relacionadas a ela. Além disso, os filhos costumam se envolver na gestão da empresa já que são os principais candidatos a sucessores do fundador.

### 2.3.6 Outros parentes

São membros que não fazem parte da célula base da família como: irmãos do fundador, tios, sobrinhos, primos, que são incorporados em funções da empresa e podendo aparecer até mesmo no processo de sucessão.

Algumas empresas familiares estabelecem normas que regulamentam ou proíbem a entrada de parentes no quadro de funcionários da empresa. Entretanto, estas empresas, ao se focar nas empresas de pequeno e médio porte brasileiras, ainda são minorias. Quando não existe uma regulamentação específica dentro de uma determinada empresa que estabeleça normas quanto ao ingresso de parentes na mesma, questões multifatoriais vão sustentar esta prática (GONÇALVES, 2002, p.65).

Gonçalves (2002) destaca ainda que, dentre tantas questões, algumas podem ser apontadas:

- ❖ crescimento da empresa e a necessidade de contratação;
- ❖ o tamanho da família extensa e a dificuldades de se encontrar uma ocupação no mercado de trabalho;
- ❖ a cultura familiar.

### 2.3.7 Parentes agregados

Os parentes agregados como genros e noras costumam aparecer a partir de segunda geração através das relações dos filhos. A partir desse momento os acontecimentos transformam-se para uma empresa familiar, não somente pela mudança de mercado, mas pelo início de conflitos.

Para Gonçalves (2002), os parentes agregados ocupam posição bem particular no contexto das interações da família e empresa, uma vez que não existe vínculo sanguíneo, o que faz ser identificado como um membro diferente dos demais.

Sentimentos anti-profissionais, como despeito, cobiça e ressentimentos criam ambientes de tensão prejudiciais aos negócios.

### 2.3.8 Empregados não familiares

Esses integrantes devem ter noção de que trabalhar numa empresa familiar é totalmente diferente de trabalhar em empresas estatais ou multinacionais, “especialmente se considerarmos que ser executivo não-familiar numa empresa familiar requer dos mesmos uma grande capacidade de adaptação e ‘leitura’ da dinâmica da empresa familiar” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 22).

Existem relações entre a família e a empresa, que devem ser administradas por esses empregados não-familiares com certa atenção para a forma de gestão que está sendo estruturada.

Para Leach (1998, p.78),

Um administrador veterano respeitado pode assim tornar-se conselheiro e mentor da geração seguinte e se o proprietário falecer antes de um de seus filhos estar pronto para sucedê-lo, ele pode ser solicitado a dirigir a companhia por um período temporário.



### 2.3.9 Propriedade multifamiliar

As empresas multifamiliares são aquelas em que, já na sua primeira geração, existem dois ou mais fundadores sem qualquer vínculo familiar, porém a relação de confiança construída durante o tempo despendido na empresa acabaria criando vínculos que podem ser mais fortes que os pelo afeto familiar. Isso se houver respeito à liberdade profissional e de escolha que possa permitir traçar relações de cumplicidade.

Segundo Adachi (2006, p.31),

Existem algumas características típicas das empresas multifamiliares, como o fato de não existir o papel de dono na primeira geração e afinidade entre seus fundadores. Não se trata, portanto, de uma sociedade imposta, como ocorre com os herdeiros. Os fundadores de uma empresa familiar multifamiliar possuem predicados que se complementam para o sucesso da empresa e não costumam se enxergar como sócios, apesar da freqüente presença de um líder entre eles.

Outra característica marcante é a distribuição de tarefas ou habilidades com maior facilidade baseada na cultura entre os integrantes da segunda geração, já que se trata de herdeiros de famílias distintas, com culturas e educação diferentes.

## 2.4 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR

### 2.4.1 As principais forças e os pontos positivos da empresa familiar

Para Gallo (1995, p.11), “as forças em potencial mais básicas da empresa familiar são: a união e o compromisso das pessoas que nela trabalham”. Já para Leach (1998 p.25), “o entusiasmo familiar desenvolve em suas forças de trabalho maior empenho e lealdade, as pessoas se importam mais e sentem que são parte de uma equipe, todos contribuindo para um propósito comum”.

Deste modo, salienta-se que não apenas problemas fazem parte da gestão de empresas familiares. Donnelley(1976) citado por Mello (1984, p.45), destaca as principais forças de uma empresa familiar:

- ❖ a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter em outra empresa;
- ❖ importantes relações comunitárias e comerciais, decorrentes de um nome respeitado;
- ❖ uma organização interna leal e dedicada;
- ❖ um grupo interessado e unido de administradores e acionistas;
- ❖ sensibilidade pelas responsabilidades sociais;
- ❖ continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Lodi (1986, p.5), para enfatizar o que descreve Donnelley,(1976) citado por Mello (1984, p.45), destaca pontos positivos de uma gestão familiar:

- ❖ a lealdade dos empregados é mais acentuada em empresas familiares, pois os dirigentes são pessoas concretas, e não eleitos por assembleias para mandatos;
- ❖ o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no País inteiro, funcionando como cobertura econômica e política;
- ❖ a continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
- ❖ a união entre os acionistas e dirigentes, fazendo com que haja harmonia entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia de Acionistas;
- ❖ o sistema de decisão é mais rápido, pois terminam ali, no escritório central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução;
- ❖ sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional com permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais;

- ❖ as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Leach (1998, p.30), diz que “as pessoas que dirigem empresas familiares têm geralmente muito orgulho da empresa; orgulham-se do que realizam aos estabelecê-la e construí-la, e a equipe deles sente-se orgulhosa de estar associada à família e com aquilo que estão fazendo”.

Para Gersick *et al* (1997, p.03-04), “quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento em longo prazo, ação e dedicação ansiada por empresas não-familiares, mas raramente alcançados”.

#### 2.4.2 As principais fraquezas e os pontos negativos da empresa familiar

Também nas empresas familiares existem fraquezas e pontos desvantajosos em relação a outras empresas não familiares, entre os quais Donnelley,(1976) citado por Mello (1984, p.46), destaca:

- ❖ conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- ❖ falta de disciplina em todos os setores da empresa, com respeito a lucros e desempenho;
- ❖ falta de reação rápida para enfrentar novos desafios de mercado;
- ❖ situações em que prevalece o nepotismo, sem ser reprimido por critérios objetivos de avaliação do desempenho administrativo.

Lodi (1986, p.5), para enfatizar o que expõe Donnelley,(1976) citado por Mello (1984, p.46), cita pontos negativos de uma empresa com gestão familiar:

- ❖ conflitos de interesse entre família e empresa (descapitalização falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização de problemas administrativos);
- ❖ uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;
- ❖ falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- ❖ resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita alguns vendedores antigos, e de “confiança” ou a falta de uma boa política de produtos e de mercado;
- ❖ emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

No entanto, ressalta-se que tanto as fraquezas quanto as forças não são fatores determinantes para toda e qualquer empresa familiar, podendo significar um ponto forte em uma empresa, e, simultaneamente, um ponto fraco para outra.

## 2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão na empresa familiar é um momento caracterizado pela explosão de conflitos que vêm à tona e tornam complexa toda a relação, principalmente pela carência de normas e regras entre seus membros. Afirma Oliveira (1999), que o processo de sucessão é de suma importância para a continuidade da empresa e se não houver resultados positivos, a atividade da empresa familiar poderá estar comprometida.

Schneider (2005) ressalta que “a questão da sucessão é a principal característica e ao mesmo tempo problema da empresa familiar”. O perigo se encontra quando há uma mudança de gestão e sucessor, que tanto pode se caracterizar em uma forma pacífica e planejada, mas também pode tornar-se um sério conflito se não resolvido de forma adequada, correndo o risco de chegar à esfera legal.

Para Bernhoeft (1989), o processo de sucessão é um assunto relevante e delicado, não devendo ser tratado de forma administrativa, pois envolve laços afetivos e emocionais, relacionado com a própria estrutura familiar.

Segundo Bidigarat (1990, p.89), “a preparação prévia da empresa para receber o sucessor em toda a sua plenitude é a principal condição para sua continuidade e um bom trabalho”.

De acordo com Gersick (1997, p.97), existem dois conceitos que abrangem e complementam o processo de transferência entre gerações: a sucessão e a continuidade, sobre os quais descrevem:

Sucessão reflete o aspecto seqüencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser ‘ sucedida’ por outra nova. Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as conseqüências perturbadoras da transição de gerações.

Floriani (1998) destaca a relação família, propriedade e administração num processo de sucessão administrativa na empresa familiar da seguinte forma:

- ❖ a família: como célula social básica que aparece sob as formas mais diversas em todas as sociedades humanas e que alicerça diversos valores que são repassados de geração para geração e que sofrem mudanças diversas até se extinguirem em função de circunstâncias que desagregam a família;
- ❖ a propriedade: com relação ao capital da família e que estão associadas aos sentimentos de auto-estima, independência, status, prestígio que servem como disputa de poder e realização profissional entre os membros da família;
- ❖ a administração da empresa: sob modelos de gestão e suas estruturas que implicam em diferentes formas de profissionalismo que chegam a proporcionar melhores ou piores espaços para se obter uma sucessão, provocando assim processo de mudanças que necessita a organização estar estruturada para conduzir tais mudanças.

Conforme Floriani (1998, *apud* AGOSTINI, 2001, p.20),

[...] a sucessão administrativa na empresa familiar é um processo que busca perpetuar o conjunto (família e empresa), através de um Plano Sucessório, cuja composição abrange inúmeras variantes interdependentes resultantes de três itens fundamentais: a família, propriedade e a administração da empresa.

Floriani (1998) destaca também que o planejamento para um processo sucessório praticamente inexistente nas empresas familiares, sendo que este decorre de dois fatores:

[...] numa primeira fase, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e conquistando uma posição no mercado, não há tempo para o fundador pensar num plano sucessório; num segundo momento, o fundador passa a se preocupar mais com questões de expansão, diversificação e com os problemas de gestão que uma média ou grande empresa impõe e novamente, não se atém à formulação de um planejamento adequado para promover a sucessão administrativa (FLORIANI, 1998 *apud* AGOSTINI, 2001, p.20).

Ainda conforme Bernhoeft (1989), as empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de idéias e pensamentos, filhos desestruturados emocionalmente, têm dificuldade de lidar com o processo sucessório.

Ao contrário destas, Bernhoeft (1989) cita que as empresas que demonstram uma estrutura familiar mais sólida e elaborada, com diretrizes claras do papel da família e do papel da empresa, conseguem administrar as dificuldades no processo sucessório e superá-los.

Segundo Oliveira (1999), as vantagens numa sucessão familiar seriam a continuidade da administração familiar, os resultados atuais e futuros da empresa otimizados havendo uma pessoa com interesse societário, além de ter um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, treinamentos teriam mais possibilidades de ser mais extensos, além um maior espírito familiar. As desvantagens seriam possíveis disputas de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

Para Lodi *apud* Donatti (1999, p.59), a empresa familiar quando comparada a uma multinacional, apresenta fraquezas evidentes, como o conflito de interesses

entre família e empresa, pois quando chega o momento de assumir um elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de brigas e disputas familiares.

Partindo da idéia apresentada por Oliveira *apud* Donatti (1999, p.59), para amenizar esse problema, é necessário que o herdeiro trabalhe durante muito tempo e de forma intensa em várias atividades da empresa.

Lodi (1987, p.4), ao tratar o problema da sucessão, aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem:

[...] a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos. A profissionalização descaracterizou a empresa familiar, após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Esses pontos de conflitos abordados irão variar na sua intensidade, dependendo do tipo e porte da empresa, e principalmente da estrutura familiar.

## 2.6 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Um planejamento sucessório precisa ser realizado antes que os conflitos surjam. Caso já existirem, é preciso administrá-los de forma que sirva de suporte para facilitar o planejamento.

Para Fockink (1998), o conflito é uma manifestação de que existe vida e quando for interpretado de forma coerente, pode se aproveitado para facilitar o processo de sucessão e de mudança na empresa.

Para Gersick *apud* Neves (2001, p.2), há diversos fatores que podem dificultar o planejamento sucessório como:

- ❖ a dificuldade da parte do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão;

- ❖ a dificuldade dos proprietários em encontrar um sucessor no seio da família;
- ❖ a dificuldade do empresário em enfrentar os conflitos potenciais no seio da família para efetuar a sucessão;
- ❖ a falta de preparação dos proprietários para gerir a sucessão; e
- ❖ a carga excessiva dos impostos sobre sucessões e doações.

O planejamento da sucessão pode ter na sua gênese várias razões, tais como mencionadas por Gersick *apud* Neves (2001, p.2),

- ❖ a idade do empresário;
- ❖ a impossibilidade de o empresário continuar na empresa, por motivos de saúde ou morte;
- ❖ O estágio de desenvolvimento de a empresa exigir uma estrutura diferente.

Floriani (2007) aponta dez etapas para direcionar com êxito o processo sucessório, a título de recomendação:

1. selecionar entre os familiares da geração seguinte, os potenciais candidatos à sucessão;
2. formar, adequadamente, esses potenciais candidatos;
3. compartilhar com eles sua formação;
4. selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipes diretivas atuais;
5. selecionar o candidato com maior capacidade, para liderar a família;
6. selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;
7. observar os tempos de pré-sucessão;
8. controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
9. orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;
10. planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e “liberação” do sucessor em seu trabalho de gestor.



Nesse sentido, o posicionamento de Bernhoeft (1996, p.15) é de que “a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente”.

Adachi (2006 p. 181) salienta que, “o processo sucessório é um procedimento longo, complexo e demorado, que deve ser planejado de forma contínua e transparente, avaliando cuidadosamente as conseqüências para diversos envolvidos na empresa familiar”.

Existem dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a profissional. Oliveira (1999) pontua que a sucessão familiar é que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas se deve considerar a sucessão profissional em significativa evolução.

Na seqüência, (Oliveira, 1999, *apud* Santos, 2005, p. 216), menciona que a análise do processo profissional deve ser feita de forma real, pois em muitos casos os executivos auto enganam-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Isso pode levar a empresa a uma turbulenta administração. Caso a incompetência do sucessor seja identificada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Porém de qualquer forma, o processo de sucessão é uma mudança que provoca profundas transformações no ciclo e na vida das empresas. Para Bernhoeft (1987, p.114 *apud* Schneider, 2005, p.23), o planejamento de sucessão deve ser preferencialmente realizado e uma fase estável da organização.

## 2.7 A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Lodi (1999, p.25), “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”.

A esse respeito, Floriani (2007, p.34) comenta que a separação da família da empresa é necessária, porém nada simples de fazer, pois, “há influência natural de um sobre outro”.

Quanto mais essas variáveis crescem, maior é a área de atrito no avanço supra mencionados e paradoxalmente, menores são as chances de solu-

cionamento, já que se estabelece um distanciamento cada vez maior entre as partes envolvidas, acompanhando de uma dificuldade maior de diálogo entre elas (FLORIANI, 2007, p.35).

De acordo com Lodi (1993, p.25), a profissionalização da empresa familiar consiste em três características básicas:

- ❖ a integração da família na gerência ou direção da empresa;
- ❖ a adoção de práticas administrativas mais racionais;
- ❖ a adoção com sucesso de consultoria e assessoria externas, trazendo para dentro da empresa as experiências vividas por outras organizações mais avançadas, ou sendo essas experiências resultados de estudos em universidades ou centros de pesquisas.

Para Ricca (2002), também se chama a atenção para a globalização, que obriga os profissionais a estarem cada vez mais preparados “técnica e experimentalmente” com vista na competitividade crescente do mercado.

Bernhoeft (2002) acha necessário que o processo de profissionalização seja feito paralelamente à empresa e na família. Não é necessário colocar um profissional externo na organização, e não adianta tê-lo se a família não está preparada para isso.

Segundo Ehlers (2002), a empresa profissionalizada é “aquela que é capaz de administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis onde cada área e gestor é cobrado e luta pelo seu espaço”.

Sendo assim, uma empresa pode se profissionalizar, mesmo mantendo na direção membros da família.

## 2.8 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E O PAPEL DO CONTADOR NA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Floriani (2007) a prática contábil embasada no princípio secular das partidas dobradas e na visão do guarda-livros como controlador das contas de uma empresa, já é história superada para muitos. “O contador desempenha uma

nova” e importante função que se confunde com as responsabilidades de um controlador empresarial, de elevado status na hierarquia organizacional (FLORIANI, 2007, p.161).

As empresas possuem peculiaridades próprias e necessidades dinâmicas. Em função disso, o contador deve apresentar informações que as auxiliem no eficaz gerenciamento das suas atividades.

Os contadores têm um importante papel no processo de solução de problemas, não como responsáveis por decisões, mas como responsáveis pelo levantamento e pela informação de dados que interessam. Seus relatórios têm que apresentar dados válidos, números que meçam as quantidades pertinentes para a decisão a ser tomada. Muitos administradores querem que o contador faça recomendações sobre a decisão apropriada, apesar de a escolha final sempre ser do executivo de linha (VASCONCELOS, 2001).

Segundo Muchiutt In Arana ( 2005, p.133) “Paralelamente a essa mudança, a empresa familiar entrou no século 21 ainda enfrentando seu pesado fardo – o processo sucessório”. Processo que leva a empresa em muitos casos à falência, interrompendo sua história, em decorrência dos conflitos que surgem no núcleo familiar.

Arana (2005, p. 133) questiona,

Onde pode haver uma correlação entre estes dois aspectos? Tal questão tem uma resposta muito simples: um expressivo volume de empresas familiares é do tipo micro ou pequena organização e nestas a figura do contador é cada vez mais relevante, como assessor especial no processo gestor.

Está no profissional contábil a figura com maior condição de auxiliar o trabalho existente dentro da sucessão, pois a sua amplitude de visão administrativa, o acesso aos números que só interessam às empresas, e a possibilidade de atuar como conselheiros dos membros envolvidos nesse processo tão complicado, fazem desse profissional uma figura importante na sucessão das empresas familiares.

Muchiutt (2005) apresenta dois pontos que segundo ele foram às únicas soluções para as sucessões em empresas familiares: “a profissionalização dos sucessores e sucedidos, e a contratação de profissionais competentes para fazer essa *passagem de bastão*”.

Diversas e variadas são as estratégias que possibilitam alcançar o objetivo de uma sucessão, por isso, possibilitam uma passagem de poder sem complicações, pouco perceptível até. Mas também é sabido que o ambien-

te dos negócios é mutante, o que exige a constante atualização de sua regra, e estudo continuado do próprio ser humano (MUCHIUTT 2005, p.136).

No que se refere aos desafios do contador moderno na empresa familiar, Muchiutt (2005) acrescenta que:

Assim, a proposta de uma análise de desafios da empresa familiar para o contador moderno, como estratégia preventiva e visando a um eficaz e bem sucedido plano sucessor, mostrou-se muito interessante e tentador o assunto a abordar, devido à grande responsabilidade desse profissional. O contador moderno e seu perfil característico também são apresentados à globalização das profissões e dos profissionais de todas as áreas (MUCHIUTT 2005, p.136).

Segundo Floriani (2007), a empresa familiar que se enquadra como micro ou pequena organização exige participação mais ativa e ampliada do profissional contábil, assumindo responsabilidade maior ao lado do gestor principal da organização, porém, o contador tanto na grande ou média empresa, como na micro ou pequena, enfrentará desafios diferentes quando estiver atuando em uma empresa de gestão familiar.

Para Franco (1983, p.20), “a Contabilidade desempenha, em qualquer organismo econômico, o mesmo papel que a história, na vida da humanidade”.

Então, sem a contabilidade não seria possível conhecer o passado e o presente impossibilitando possíveis previsões para a orientação administrativa da empresa.

Nestas organizações, os controles patrimoniais e contábeis em geral se confundem ao permitir que haja uma fusão com interesses, ativos e passivos da família (e de seus membros em geral), com aqueles que dizem respeito apenas à empresa. Não é raro encontrar o profissional de contabilidade cuidando dos interesses empresariais e particulares de seus participantes familiares, manipulando (às vezes, perigosamente e de maneira arriscada), informações para atender a ambos os interesses os quais, pelas próprias normas contábeis, não poderiam, em hipótese alguma, ser mescladas (ARANA, 2005, p.137).

Arana (2005) enfatiza que o processo de sucessão deva ser acompanhado de um profissional de contabilidade que atue como um consultor ou conselheiro, pois em virtude de seu conhecimento amplo e profundo dos problemas da empresa, haverá uma visão sistêmica do negócio como um todo, que lhe dará propriedade sobre os problemas que irão surgir e as dúvidas comuns que as partes terão.

Porém, para tal, deve sempre zelar por uma postura ética e moral, postulando sempre os princípios contábeis tão necessários para o desempenho das suas funções, em detrimento do assédio dos membros da família.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA

A empresa em estudo é uma organização familiar de pequeno porte, constituída societariamente como uma empresa de cotas por responsabilidade limitada. Seu primeiro contrato social foi registrado em 04 de agosto de 2001.

O início da empresa ocorreu de forma simples, quase informal, contando apenas com o trabalho do fundador, sua esposa, um irmão e um único funcionário.

Nas fases iniciais se valia apenas do esforço empreendedor, sem muitos recursos materiais e com extrema dependência de capitais de terceiros. A empresa se confundia com a própria família e dependia basicamente da capacidade produtiva de seus membros.

A empresa se expandiu, aproveitando o boom imobiliário ocorrido na região norte de Florianópolis, em virtude da percepção do seu fundador.

Atualmente sua atuação está centrada no ramo de comércio varejista, na venda de materiais de construção e elétricos e na prestação de serviços na área de terraplenagem, denominada neste trabalho como empresa Alfa.

Conta com uma unidade-sede na Rodovia SC - 401, atendendo a região norte da ilha de Florianópolis, principalmente os bairros João Paulo, Cacupé, Sambaqui e Santo Antônio de Lisboa. Atualmente consta, em seu quadro de pessoal, 18 pessoas, incluídos o fundador, seu cônjuge e três filhos inseridos na administração da empresa.

Na Figura 2 é apresentada a estrutura organizacional da empresa e seus respectivos departamentos.

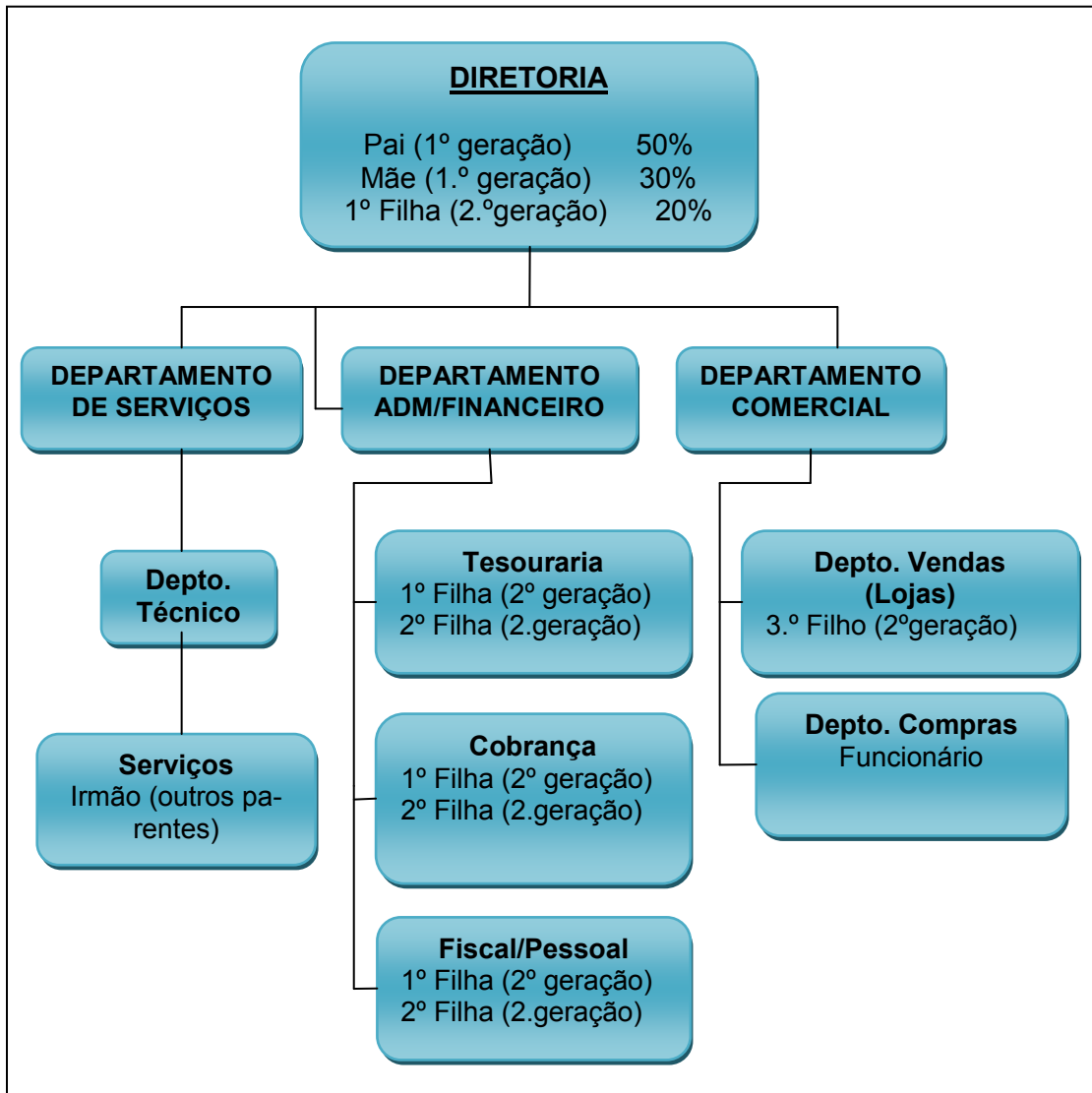


Figura 2: Estrutura Organizacional Informal da empresa estudada  
Fonte: A autora.

Na seqüência são abordados os setores da empresa Alfa:

a) DIRETORIA

Formada pela família, (fundador, cônjuge e filha). O fundador detém autonomia para quaisquer decisões em todos os departamentos. Somente em sua ausência o cônjuge detém autonomia para decisões de cunho financeiro e comercial.

Em caso de ausência de ambos, a filha-sócia possui poderes administrativos.

b) DEPARTAMENTO COMERCIAL

Este departamento está dividido em dois setores:

- ❖ **Departamento de Compras:** administrado por um único funcionário, sem vínculo familiar, que controla o fluxo de entradas e saídas de mercadorias (estoque). Tem como responsabilidade a compra dos produtos comercializados e o estabelecimento do preço de venda, em conformidade com as decisões do proprietário.
- ❖ **Departamento de Vendas:** é o responsável pela maior parte do faturamento da empresa Alfa. Possui uma única loja que atende o público consumidor. Um dos filhos compõe o quadro na condição de vendedor.

#### c) DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO

É o departamento suporte para os demais setores. É coordenado por duas filhas sem vinculação hierárquica entre si. Está dividido em três setores:

- ❖ **Tesouraria:** administra o fluxo de caixa, contas bancárias, a pagar da empresa;
- ❖ **Cobrança:** é responsável pelas contas a receber da empresa. Detém o controle da carteira de clientes e controla os recursos advindos das vendas a prazo efetuadas pelo departamento de vendas, além de controlar a inadimplência dos clientes;
- ❖ **Fiscal e Pessoal:** responsável pelo recolhimento dos impostos devidos, e de geração de documentos fiscais em geral, além de executar tarefas relacionadas aos funcionários (pagamentos, demissões e seleção).

#### d) DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS

Esse departamento está subordinado ao fundador, apesar de ser gerido por seu irmão, capta e presta serviços de terraplenagem, orçando, controlando e executando todos os serviços relacionados a essa área de prestação de serviços.

Os demais funcionários estão localizados nas áreas operacionais da empresa.



A empresa Alfa está caracterizada como uma empresa familiar tradicional, pois o capital ainda é fechado, existe pouca transparência administrativa e total domínio exercido pela família, conforme demonstrado através da estrutura linear, pelo envolvimento dos filhos em diversos setores, na direção e gestão e estando a primeira geração de sócio-fundadores (o fundador e seu cônjuge) ativa e presente.

### 3.2 PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA EMPRESA ALFA

Mesmo inexistindo um conceito formal de sucessão, o fundador da empresa demonstrou cuidados com a continuidade da gestão familiar. Tal situação é observada inicialmente na análise do seu contrato social, que contempla a seguinte participação societária: sócio fundador 50%, cônjuge 30% e filha A 20%.

Essa preocupação do fundador com a divisão societária é uma tentativa de encorajar aos demais descendentes a participarem do negócio e da necessidade de manter o nível de gestão e crescimento da empresa que foi fundada por ele, já que o proposto pelo mesmo é que seja trabalhada a transmissão de capital e poder aos outros dois filhos no decorrer da gestão e do crescimento, conforme atitudes e entrosamento de ambos.

Outro aspecto importante observado foi a realização de reuniões mensais que o fundador faz com a família e seus funcionários, deixando aberta a participação e opinião dos familiares e funcionários para qualquer mudança ou alteração que possa vir a ser feita na empresa.

Outro fato observado foi a atitude do fundador em não concentrar em si próprio todo o controle ou todas as informações e/ou conhecimentos técnicos. Ele tenta descentralizar para que, na sua ausência, o negócio possa fluir e a empresa não seja colocada em risco.

Na concepção do fundador, o poder de decisão dos filhos deve ser compartilhado. A opinião de cada um é levada em consideração e a decisão final é tomada após apresentadas as ponderações.

Abordando os conflitos decorrentes dos trabalhos diários, segundo o fundador, é utilizado o diálogo já que os atritos estão relacionados a ciúme e problemas familiares que são transferidos e discutidos dentro da empresa.

### 3.3 ATUAÇÃO DO CONTADOR NA SUCESSÃO FAMILIAR DA EMPRESA ALFA

Observa-se na estrutura da empresa Alfa, a ausência do departamento contábil. Isto se dá pelo fato de a contabilidade ser terceirizada em função da empresa ser de pequeno porte.

O contador auxilia a gestão da empresa através da produção de informações gerenciais, repassando-as para que todos, principalmente os herdeiros, tomem conhecimento mais amplo das particularidades do negócio e dos problemas a eles relacionados.

A participação do contador no processo de sucessão administrativa é frequente, pois existem visitas periódicas à empresa com conversas informais, fornecendo subsídios para serem discutidos no convívio familiar, além de repassar acontecimentos advindos da empresa para todos envolvidos, tentando não centralizar em uma única pessoa.

A preferência do fundador-sócio na sucessão administrativa é de responsabilizar os filhos no processo e somente aceitar a interferência de um profissional contábil através de observações, recomendações e sugestões.

### 3.4 CONCEITO DE UM PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO FAMILIAR PARA A EMPRESA ALFA

Uma vez conhecida a empresa Alfa e sua estrutura organizacional, e mesmo não havendo o reconhecimento por parte do sócio fundador da necessidade de um profissional específico para mediar a sucessão administrativa, o proposto é auxiliar a empresa para uma profissionalização, mesmo que isto não represente a contratação de profissionais externos atuando nesse processo.

O estudo para um planejamento sucessório administrativo varia de acordo com as características de cada empresa. Por mais que a metodologia de gerenciamento de conflitos familiares seja universal, cada família é única e singular.

No caso da empresa Alfa, aspectos puderam ser observados, entre os quais a preocupação de inserir um herdeiro como sócio na empresa. Faz-se, assim, uma forma de sucessão natural estruturando uma hierarquia entre os filhos.

Observando a estrutura, mesmo que informal, da empresa, existem divisões de tarefas definidas entre os herdeiros na administração, trabalhando tanto em departamentos diferentes, como resolvendo problemas em conjunto em alguns setores.

Em várias abordagens e observações na empresa, verificou-se que as dúvidas eram sempre as mesmas, as opiniões parecidas, havendo problemas de conflitos que poucas vezes chegavam a uma solução consensual.

Mencionaram que desentendimentos existiam diariamente e que nada era feito para evitá-los, esperando que fossem resolvidos pelo tempo, mesmo sabendo que problemas mal resolvidos iriam acarretar em atribulações maiores em um futuro próximo.

Desta forma, aborda-se um roteiro de planejamento com base no porte e na estrutura organizacional existente na empresa Alfa:

- ❖ Otimizar a atual estrutura da empresa, formalizando as responsabilidades para os envolvidos no processo sucessório;  
Sugere-se buscar meios para obter melhores resultados possíveis de cada membro da empresa, respeitando sua individualidade e potencial na área da empresa onde atua.
- ❖ Investimento em treinamentos, cursos para cada membro inserido no processo de sucessão familiar (cursos SEBRAE, Gestão etc.);  
A importância do desenvolvimento a competência profissional por parte destes, como forma de conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores e mantê-los informados sobre assuntos pertinentes a sua área.
- ❖ Compartilhar visões, objetivos, desentendimentos, para que sejam trabalhados e solucionados;

A forma sugerida ocorre através de reuniões formais entre os membros atuantes da família, devidamente registradas em ata, onde devem ser discutidas as questões principais da empresa, entre estas a problemática de sua transferência, com as resoluções transmitidas aos demais familiares.

- ❖ A segurança de um sistema de informações que auxilie os membros da empresa através de informações para controle;

Sugere-se a utilização de um sistema financeiro/ gerencial que auxilie o empresário a entender como funciona seu empreendimento e toda a sua parte operacional.

- ❖ Assessorar-se numa instrumentação jurídica para solucionar conflitos que possam vir a acontecer algum dia;

Sugere-se utilização de um código de conduta, o qual, mesmo em caráter informal, pode prever a não concorrência dos herdeiros com o negócio da família,

Também a exigência de os sócios casarem-se pelo regime de separação total de bens, como forma de impedir o ingresso de pessoas alheias ao negócio na empresa ou a proibição de sócios e herdeiros serem fiadores de terceiros,

Além disso, um acordo societário com um testamento, pois, sem eles, as cotas da empresa serão divididas entre todos os herdeiros. Já com o testamento, o empresário pode destinar a participação societária somente para aqueles verdadeiramente interessados no negócio e deixar outros bens para os demais.

Este conceito de planejamento propõe alguns resultados desejados pelos membros da administração da empresa, tais como a formalização da estrutura organizacional da empresa através da conscientização das responsabilidades de cada membro e definindo as atribuições conforme suas potencialidades, o amadurecimento no relacionamento profissional onde os membros devem buscar harmonia e equilíbrio dos objetivos pessoais em relação aos organizacionais, buscando minimizar possíveis conflitos de interesse, com reflexos na melhoria na qualidade no trabalho e no atendimento ao cliente.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

### 4.1 CONCLUSÕES

Para responder ao objetivo geral do trabalho, foram traçados objetivos específicos e estes foram atingidos.

O primeiro objetivo específico *“apresentar o processo de sucessão administrativa em uma empresa familiar”*; está abordado no item 2.5 onde é tratado o desenvolvimento da sucessão administrativa familiar. A literatura pesquisada identifica a extrema complexidade do processo, que envolve além das questões comerciais o lado afetivo e emocional que interferem nessas situações.

O segundo objetivo específico *“identificar fatores que dificultam o processo de sucessão em uma empresa familiar”*, é tratado no item 2.6 que aborda o planejamento sucessório elencando os fatores de dificuldade para o desenvolvimento da sucessão.

O terceiro objetivo *“descrever a atuação do contador e da contabilidade no processo de sucessão da empresa familiar”*, foi evidenciado no item 2.8 onde é abordado o papel do contador como facilitador em todo o processo de sucessão.

Com relação ao quarto objetivo *“apresentar um conceito de planejamento de sucessão administrativa familiar para a empresa Alfa”*, foi atingido no desenvolvimento do item 3.4, ressaltando-se que tal abordagem é de certa forma empírica já que o processo sucessório na empresa Alfa ainda não está sedimentado *“de fato”*.

Dessa forma, ao alcançar os objetivos específicos temos o objetivo geral *“evidenciar a importância do contador como auxiliar no processo de sucessão de administradores, a partir de um estudo de caso em uma empresa familiar”* também atendido.

Porém a problemática deste trabalho está centrada na questão: *“qual função deve exercer o profissional de contabilidade durante o processo de sucessão administrativo numa empresa familiar”*?

A resposta a esta pergunta não é de simples mensuração, vez que os resultados obtidos indicam que as necessidades das empresas variam caso a caso e em função dessas necessidades ocorre a atuação do profissional contábil

Dentro desse panorama abordado, os processos administrativos sucessórios podem acontecer em meio a dificuldades que muitas vezes acabam com o sonho do fundador de ver o seu nome perpetuado e gerido pelas próximas gerações. Então, a presença do profissional contábil será de desempenhar diversas funções: contábeis, administrativas, assessoria e consultoria de gestão.

Se necessário, o contador promove o suporte informativo e analítico aos movimentos de expansão, planejamento e diversificação do próprio negócio, com base em sua experiência e seu profundo conhecimento as normas, métodos e princípios que regem a gestão de um negócio.

Atualmente o contador é considerado um planejador e provedor de informações necessárias ao processo decisório. E ressalta-se que, independentemente das necessidades das empresas, é fundamental a atuação de um profissional como elemento facilitador e orientador.

Porém o papel do contador fica restrito ao acesso que lhe é concedido aos meandros da empresa em que atua. Cabe a ele buscar maior participação no processo administrativo, afim de maior efetividade.

## 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como proposta para futuros trabalhos recomenda-se um estudo de caso comparativo envolvendo duas ou mais empresas familiares, onde poderiam ser verificadas as diferentes competências exigidas do profissional contábil.

O tema poderia ser aprofundado dentro das matérias curriculares, abordando principalmente a preparação do profissional contábil para as demandas do mercado.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

AGOSTINI, Sergio Roque. **Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do Extremo Oeste de Santa Catarina:** um estudo de multicasos. 2001. 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

ARANA, Alba Regina Azevedo (Org.), **Empresas Familiares no Brasil:** novas perspectivas..Presidente Prudente: Gráfica Impress, 2005. 335p.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1991.

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

BERNHOEFT, Renato. **A dinâmica da sociedade familiar.** Disponível em. Acesso em 20/05/2008.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. Uma questão de família. São Paulo: Revista SER HUMANO, abril, 1966.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989. 179p.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BIDIGARAT, L.F.H. **Erros comuns das empresas nacionais.** 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.

DONNELLY, Robert. g. A empresa familiar. In: **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. São Paulo: Abril – Três Editora Ltda., 1976.

DONATTI, Livia. Empresa Familiar: **A empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de pesquisas em administração, v.1, n. 10, São Paulo, 3º trim./1999. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2008.

EHLERS, M.G. **Empresa Familiar**. Disponível em <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>>. Acesso em 20/05/2008.

FERRARI, Alfonso Trijillo. **Metodologia da ciência**. 3.ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FORTES. José Carlos. **Ética e responsabilidade profissional do contabilista**. Fortaleza: Fortes, 2002.

FLORIANI, O.P. **Sucessão empresarial**: um estudo critico das empresas familiares na região de Blumenau. Projeto de dissertação, 1988.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?**. 2 ed. Revista e Atualizada Curitiba: Juruá, 2007.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1983.

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

GERSICK, Klein E. LANSBERG, Ivan; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M. **De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

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

GONÇALVES, Bruno Ribeiro Fratezzi. **A transmissão do poder através do processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares brasileiras**: o caso da indústria de milho Anchieta Ltda. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. 145p.



GRAPEIA, Leonardo Soares. **Ciclo de Vida das Empresas Familiares**. Disponível em <<http://www.ogerente.com.br>>..Acesso em: 25 de maio de 2008.

LEACH, Peter. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon Editora, 1998.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, H. Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora. In: **XXIII Encontro Nacional de Pós-Graduação Em Administração**. Anais... PR. CD ROM. Foz do Iguaçu - PR, 1999.

MARTINS, I. G. da S. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing** v.1: metodologia, planejamento. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUCHIUTT, Fabiano. O papel do contador no processo sucessório na empresa familiar, ARANA. Alba Regina Azevedo (Org.) **Empresas Familiares no Brasil**: novas perspectivas. Presidente Prudente: Gráfica Impress, 2005. 335p

NEVES, João Carvalho das, (2001) – **Conferencia de Finanças da Universidade de Açores**, em 08/11/2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo/SP, Editora Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. **Quem São as Empresas Familiares?** Disponível em: <[http://www.empresafamiliar.com.br/artigos.asp? Opção=gestão](http://www.empresafamiliar.com.br/artigos.asp?Opção=gestão)>. Acesso em 28/05/2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHNEIDER, Christine. **Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústria Schneider S.A. com base no modelo de gestão estratégica *balanced scorecard***. 2005. trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, Juliane V.A. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras- **Rev.Perspec. Contemp**, Campo Mourão, v.1, n.1, jan./jul. 2006.

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

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; GRAEFF, JúliaFurlanetto. **Empreendedorismo, Gestão feminina e planejamento estratégico em mpes: uma análise preliminar do perfil no setor educacional de Curitiba – PR**. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA.7.2004,São Paulo. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>. Acesso em junho de 2008.

VASCONCELOS, Antonelyr M. Barbosa. ARTIGO: **A Importância da contabilidade gerencial e do novo contador para a administração**. Universidade Presbiteriana Makenzie, 2001.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo, 1998.

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