



## ANAIS

### FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO: A VISÃO DOS SUCESSORES

ANIELLE BEATRIZ TOSCANO MOLIN

aniellebeatriz@hotmail.com

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS - UNESP JABOTICABAL

ROSEMARY ROCHA CALIGIONI

roserochac@hotmail.com

UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso que podem afetar positiva e negativamente a realização do processo de sucessão familiar em 12 empresas na região de Ribeirão Preto, pertencentes ao agronegócio. Como metodologia a atual pesquisa elegeu o método descritivo, o qual adotou caráter qualitativo, utilizando entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação não participante para coleta de dados. Este trabalho colabora com os estudos sobre as empresas familiares ao revelar-se que o sucesso ou fracasso dessa modalidade de organização está inteiramente relacionado à sua habilidade de superar os diversos fatores encontrados na transição de um processo sucessório para que haja continuidade do ciclo de vida do empreendimento familiar. Como resultado da pesquisa quanto ao processo de sucessão, apenas três empresas já passaram por um processo de sucessão e estão na segunda geração de gestores. Desses somente um teve o planejamento antecipado do processo com o apoio de uma pessoa de fora da família. Dos nove entrevistados que estão vivenciando a transição da sucessão, uma entrevistada está recebendo apoio de um consultor para solucionar conflitos familiares, da segunda para a terceira geração. Os demais entrevistados estão na transição da primeira para a segunda geração e não possuem um plano de sucessão para esse processo. Dentre as empresas estudadas os fatores críticos de sucesso que afetam de maneira negativa o processo sucessório são: ausência de um planejamento estratégico por parte dos fundadores; centralização do comando dos sucedidos; indicação de cargos sem análise das reais competências; mistura do ambiente familiar e profissional; baixa inovação do negócio; resistência do fundador em se afastar da empresa para dar lugar ao sucessor; falta de preparação e adequação do sucessor e a inexistência de um plano de sucessão. Os fatores críticos de sucesso que afetam de maneira positiva o processo sucessório são: profissionalização; presença de boas relações familiares; disponibilidade do sucessor em querer assumir a empresa.

**PALAVRAS CHAVE:** Empresa familiar, processo sucessório, fatores críticos de sucesso.

**ABSTRACT:** This study aims to identify the critical success factors that can affect positively and negatively the family's succession process in companies located in Ribeirão Preto's region. As methodology, the current research chose the descriptive method, which adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews and in-depth and non-participant observations for data collection. This work collaborates with the studies on family companies, revealing that the success or failure of this type of organization is entirely related to its ability to overcome the challenges of the transition in the succession process in order to achieve the Family enterprise continuity. As a result of the research, three out of nine companies that were researched have gone through a succession process and are now in the second administrators' generation. Among this three companies only one had anticipated the succession planning process. Out of three interviewees who are experiencing the succession transition, one respondent is receiving support from a consultant to resolve family disputes, from second to third generation. The other two interviewees are in transition from the first to the second generation and do not have a succession plan for this process. The critical success factors that negatively affect the succession process are: lack of strategic planning by the founders; centralization of the command of successors; Indication of positions without any analysis of the needed competencies; lack of segregation of the family and the professional

environments; lack of business innovation; resistance of the founder to leave the company; lack of preparation and suitability of the successor, and lack of a succession plan. The critical success factors that positively affect the succession process are: professionalization; presence of good family relationships, and willingness to take over the company.

**KEY WORDS:** Family business, succession process, critical success factors.



## ANAIS

# Fatores críticos no processo de sucessão familiar no agronegócio: a visão dos sucessores

1

Anielle Beatriz Toscano Molin  
Rosemary Rocha Caligioni  
Lesley Carina do Lago Attadia Galli

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso que podem afetar positiva e negativamente a realização do processo de sucessão familiar em 12 empresas na região de Ribeirão Preto, pertencentes ao agronegócio. Como metodologia a atual pesquisa elegeu o método descritivo, o qual adotou caráter qualitativo, utilizando entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação não participante para coleta de dados. Este trabalho colabora com os estudos sobre as empresas familiares ao revelar-se que o sucesso ou fracasso dessa modalidade de organização está inteiramente relacionado à sua habilidade de superar os diversos fatores encontrados na transição de um processo sucessório para que haja continuidade do ciclo de vida do empreendimento familiar. Como resultado da pesquisa quanto ao processo de sucessão, apenas três empresas já passaram por um processo de sucessão e estão na segunda geração de gestores. Desses somente um teve o planejamento antecipado do processo com o apoio de uma pessoa de fora da família. Dos nove entrevistados que estão vivenciando a transição da sucessão, uma entrevistada está recebendo apoio de um consultor para solucionar conflitos familiares, da segunda para a terceira geração. Os demais entrevistados estão na transição da primeira para a segunda geração e não possuem um plano de sucessão para esse processo. Dentre as empresas estudadas os fatores críticos de sucesso que afetam de maneira negativa o processo sucessório são: ausência de um planejamento estratégico por parte dos fundadores; centralização do comando dos sucedidos; indicação de cargos sem análise das reais competências; mistura do ambiente familiar e profissional; baixa inovação do negócio; resistência do fundador em se afastar da empresa para dar lugar ao sucessor; falta de preparação e adequação do sucessor e a inexistência de um plano de sucessão. Os fatores críticos de sucesso que afetam de maneira positiva o processo sucessório são: profissionalização; presença de boas relações familiares; disponibilidade do sucessor em querer assumir a empresa.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, processo sucessório, fatores críticos de sucesso.



## ANAIS

### ABSTRACT

This study aims to identify the critical success factors that can affect positively and negatively the family's succession process in companies located in Ribeirão Preto's region. As methodology, the current research chose the descriptive method, which adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews and in-depth and non-participant observations for data collection.

This work collaborates with the studies on family companies, revealing that the success or failure of this type of organization is entirely related to its ability to overcome the challenges of the transition in the succession process in order to achieve the Family enterprise continuity. As a result of the research, three out of nine companies that were researched have gone through a succession process and are now in the second administrators' generation. Among this three companies only one had anticipated the succession planning process. Out of three interviewees who are experiencing the succession transition, one respondent is receiving support from a consultant to resolve family disputes, from second to third generation. The other two interviewees are in transition from the first to the second generation and do not have a succession plan for this process.

The critical success factors that negatively affect the succession process are: lack of strategic planning by the founders; centralization of the command of successors; Indication of positions without any analysis of the needed competencies; lack of segregation of the family and the professional environments; lack of business innovation; resistance of the founder to leave the company; lack of preparation and suitability of the successor, and lack of a succession plan. The critical success factors that positively affect the succession process are: professionalization; presence of good family relationships, and willingness to take over the company.

**Keywords:** Family business, succession process, critical success factors.

## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário competitivo e a vinda da globalização, as empresas vêm enfrentando várias situações que se bem observadas podem render novas oportunidades, proporcionando mudanças constantes a qualquer momento, com a preocupação sempre de manter-se no mercado. Para as empresas familiares não é diferente, porém um dos maiores desafios é a sucessão familiar. Sucessão familiar foi definida por Handler (1994) apud Werner (2004) não somente como uma transferência de poder, pois envolve vários processos demorados, e inclui também a solidez contínua da empresa e da família, sendo necessária uma pessoa treinada, com responsabilidades adquiridas e um planejamento sucessório.

De acordo com Werner (2004), para um bom processo sucessório é preciso preparar um plano formal de sucessão e divulgar o plano para todos os interessados (stakeholders), organizar a própria saída, projetar um plano de atividades pós empresa, preparar a família para o momento inevitável assim como preparar a empresa e a comunidade para aceitar sua saída e a entrada do novo sucessor e por fim, assumir sua função de ex empreendedor e ser um conselheiro considerando seus limites de ex empresário.

Para Adachi (2006), a sucessão não se trata apenas da escolha de uma pessoa que ocupará um cargo importante, mas que se faz necessária a qualificação para ocupar o cargo, bem como um bom planejamento sucessório, ocorrendo por meio de análise de cenários mais prováveis fazendo parte da estratégia da empresa.

Sendo assim entendemos que além de formular estratégias, o sucessor deve estar preparado para adotar um comportamento decisório que seja coerente com a estratégia da empresa. Deve estar capacitado e treinado para enxergar à frente dos concorrentes, para manter a empresa com a mesma tradição permanecer no mercado.

Há estudos que indicam que a sobrevivência das empresas familiares tem forte relação com o processo sucessório, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família (MACCARI et al 2006). Cerca de 30% das empresas familiares passam para a 2ª geração e apenas 14% para a terceira (MACCARI et al 2006). Uma das causas que explica estas tristes estatísticas é a dificuldade dos dirigentes de lidar com a relação “família-empresa” (MATTHEWS; MOORE; FIALKO, 1999).

Se o processo de sucessão não for bem executado pode afetar toda administração e gerar sérios problemas como a empresa pode perder mercado ou até mesmo ir à falência (FUNATSU, 2008). Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso no processo de sucessão de empresas familiares situadas na região de Ribeirão Preto, pertencentes ao agronegócio, a partir da visão dos sucessores.

### 2. REVISÃO TEÓRICA

Oliveira (1999) descreve que o início das empresas familiares surgiram no Brasil através das capitâneas hereditárias, assim já que eram hereditárias podiam ser transferidas aos herdeiros que cuidavam das terras brasileiras. Ainda segundo o autor, houve a segmentação para melhor administrá-las entregando a parentes e herdeiros. Isso estimulou outros empreendimentos como construção de estradas, centros de distribuição entre outros. O autor ainda cita a iniciativa dos brasileiros em fundar suas próprias organizações e os vários

## ANAIS

movimentos imigratórios ocorridos na época, tais como italiano, japonês, alemão que juntos incentivaram o início de empresas familiares no Brasil.

Na visão do Adachi (2006) o início da colonização brasileira pode ser considerado como as primeiras empresas familiares, pois o país foi dividido em capitânicas hereditárias e a coroa portuguesa fez divisões territoriais aos donatários, com transmissão de seus direitos aos filhos. Outro ciclo notório de empresas famílias no Brasil pode ser visto na época do império onde havia muitas empresas com forte apego agrícola como os senhores e engenho e fazendeiros de café.

Um novo ciclo foi no Brasil Republica através dos imigrantes espanhóis, italianos, japoneses, alemães, judeus árabes e de outras nacionalidades que trouxeram não somente outras técnicas e experiências de seus países, mas também hábitos de consumo, desejo de novas oportunidades e o espírito do empreendedorismo que até hoje influenciam as empresas familiares nacionais. (ADACHI, 2006).

Para se garantir uma empresa familiar de sucesso é preciso definir as funções, avaliar o papel dos parentes e analisar como de fato eles estão contribuindo para o andamento do empreendimento. Além do mais é necessário identificar as forças e fraquezas para investir na primeira e neutralizar a segunda. As fraquezas que devem ser evitadas podem existir através dos conflitos de interesse entre família e empresa tais como discussões sobre o capital investido e lucro obtido, ausência de disciplina, dificuldades de pontualidade, utilização ineficiente dos administradores não pertencentes a família. Também pode ser citado como fraqueza, o uso incorreto dos recursos que a empresa possui pelos membros da família, a falta de planejamento e de uma boa política de produtos e de mercados - resistência a modernização do marketing da empresa e por fim a colocação de parentes sem competência dentro da organização. (LODI, 1986)

O que pode ser considerado como forças da empresa familiar de acordo com Lodi (1986), é a lealdade dos empregados que pertencem a família, pois antes de colegas de trabalho, os indivíduos já possuem uma relação familiar de integridade e franqueza, além do que ser parentes facilita a implementação de um sistema de decisão mais rápido; o nome da família pode ter força econômica e política, facilitando negociações bancárias; a possibilidade da empresa dar continuidade através de sucessores competentes destaca o respeito pela organização ao mesmo tempo que com as gerações familiares em contato constante existe a oportunidade de se analisar o passado, através dos valores do fundador e prognosticar o futuro por intermédio dos administradores atuais; outro ponto positivo da empresa familiar é o suporte que os acionistas podem oferecer, dando continuidade nos investimentos da empresa mesmo em momentos de crise e perdas, simplificando a relação entre a diretoria executiva, o conselho de administração e a Assembleia dos acionistas.

Familiar é a empresa que tenha estado ligado a uma família por pelo menos há duas gerações, mas não basta o fundador criar a empresa e não ter herdeiros que não é considerado uma empresa familiar. Da mesma forma se uma família inteira injeta dinheiro em uma empresa apenas como investidora também não é uma empresa familiar. Assim, uma empresa é tida como familiar quando a sucessão da diretoria estiver relacionada com o fator hereditário assim como os valores institucionais da organização tem que estar vinculadas com o fundador ou sobrenome da família (LODI, 1987).

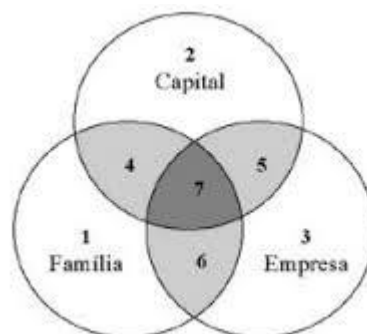
## ANAIS

Sobre empresa familiar é necessário compreender a diferença de dois conceitos bastante citados e que ao mesmo tempo podem se confundir: herança e sucessão. Para Lodi (1987), sucessão é um processo de transferência do comando que pode encerrar profundas mudanças na empresa. Apreende-se das idéias do autor que o ideal seria a sucessão ter início ainda na infância dos filhos, para evitar situações em que os herdeiros não estejam preparados para suceder seus pais. Há que se considerar, ainda, que nem sempre têm vocação para os negócios.

Dessa forma, o herdeiro é a pessoa que recebe a parcela dos bens e o direito que formava o patrimônio de alguém que já se foi, ou seja, está relacionado á transmissão de patrimônio. Herdeiro surge após o falecimento e para tratar desse assunto existem regulamentações legais. Um investidor que possui participações acionárias em diversas organizações, mas sem nenhum cargo executivo falece, implicará apenas na transmissão da herança, sem nenhum aspecto quanto à sucessão. Dessa forma os reflexos são apenas na sociedade e não afetará a gestão da empresa.

Por isso, o processo sucessório, que ocorre quando os herdeiros são preparados para serem sucessores na empresa, precisa ser realizado de modo competente e planejado, de modo que as funções sejam ocupadas por pessoas com as competências necessárias. Assim, o planejamento deste processo torna-se papel fundamental para que a empresa familiar seja também profissional (VOLPATO; VIEIRA; ZILLI, 2018).

Segundo Adachi (2006), em uma empresa familiar constam três mundos. O mundo familiar em que todos os membros são parentes, iguais e independentes. Existe uma cooperação mutua entre os membros por meio da lealdade e a solidariedade, além do que as decisões têm forte apelo emocional. A ligação entre os membros é através de vínculos sanguíneos ou legais e conseqüentemente não há liberdade na escolha dos membros. O mundo corporativo esta associado ao cotidiano da empresa, o trabalho, fornecedores, clientes, concorrentes, enfim todos os stakeholders e aspectos relacionados aos negócios.



**Figura 1.** O modelo de três círculos da empresa familiar.

Fonte: Tagiuri e Davis (1982) apud Adachi (2006) p. 86

Predomina a competição entre as empresas. Prevalece a visão capitalista em que as decisões devem ser racionais baseados em fatos e informações existentes. As pessoas são recursos que a empresa possui para conseguir alcançar seus objetivos. A oportunidade se

## ANAIS

sobressai à lealdade. E o mundo societário que é formado por todos os proprietários do negócio – pessoas detentoras de participação societária. Este mundo é a mistura dos dois anteriores, pois não tem liberdade para escolha dos sócios uma vez que os mesmos são os familiares e com grande interesse econômico através dos dividendos e valorização do patrimônio da empresa, além do vínculo patrimonial. Dessa forma a relação entre o mundo familiar e o mundo societário que caracterizam uma empresa familiar, isso porque uma ou poucas famílias detém o poder de decisão, o controle da sociedade e participação da gestão.

Adachi (2006), explica que modelo descreve o sistema da empresa familiar com os três subsistemas independentes, mas sobrepostos. O círculo um representa o mundo familiar, o círculo dois retrata o mundo societário e o círculo três simboliza o mundo corporativo. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada a qualquer um dos sete setores formados pelos círculos. O grupo identificado como um representa os familiares que não tem vínculo com a empresa. Está diretamente relacionada com o conceito de família; O grupo dois é constituído pelos sócios que não tem participação na gestão da empresa e não são parentes. São os acionistas e os sócios. O grupo três representa os funcionários, administradores e colaboradores sem qualquer parentesco e sem qualquer participação societária. O grupo quatro é formado pelos proprietários da empresa que fazem parte da mesma família, mas que não tem nenhuma participação na gestão dos negócios. Profissionais que atuam na empresa e que possuem participação acionária, mas não tem vínculo familiar está representado pelo grupo cinco. Já o seis são os profissionais que fazem parte da família, mas sem participação acionária e por fim o grupo sete que é constituído por familiares que tem participação societária e atua na gestão da empresa. Portanto, a análise desse modelo é muito útil, pois através dele é possível compreender os conflitos pessoais, os relacionamentos e os limites entre as pessoas dos diversos mundos a fim de obter uma boa gestão nas empresas familiares.

Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), também cita sobre o modelo dos três círculos, pois muitos conflitos presentes no sistema familiar e empresarial são comuns e entender como podem afetar o sucesso do negócio familiar é fundamental. Para eles, o círculo familiar retrata os membros das famílias que dão grande importância ao capital emocional referindo-se, por exemplo, a influência das experiências familiares compartilhadas por meio das gerações. Os familiares também se preocupam com o capital social que refere-se a reputação adquirida dentro da comunidade e o capital financeiro que é a criação de dividendos e a riqueza. Valores e relações também são elementos contidos no círculo familiar. É importante salientar que alguns membros da família jamais terão participação na empresa, mas não deixam de pertencer ao círculo familiar. O círculo empresarial contem os executivos que tem interesse pelo capital social que é a reputação de sua empresa no mercado. Representa os membros de fora da família que são contratados para trabalhar na empresa e os membros da família que já são empregados. O empregado tem interesse no capital social (reputação) e no capital financeiro, que é o desempenho da empresa, as oportunidades de carreira, os bônus e as avaliações de desempenho. O sistema empresarial orienta-se pela missão e estratégias da empresa assim como a estrutura (relacionamentos hierárquicos, os sistemas de informação, a atuação dos recursos humanos, e os processos de qualidade e comunicação. Por ultimo o círculo da propriedade tem como representante os proprietários, membros familiares, investidores, e ou empregados-proprietários e se interessam pelo capital financeiro. O círculo



## ANAIS

é orientado pela criação de riqueza para o acionista que articula as expectativas do proprietário quanto a lucratividade, risco e crescimento. Os papéis desempenhados pela família, pela empresa e pela propriedade envolvem conflitos de valores, metas e funções exatamente pelo fato de que numa empresa familiar e as famílias podem ter múltiplas funções e prioridades. Justamente por desempenharem funções diferentes ocorre o conflito de interesses o que pode trazer problemas tanto no âmbito familiar quanto empresarial.

Ainda segundo os autores Vries, Carlock e Florent-treacy (2009) a superposição do modelo dos três círculos – familiar, empresarial e de propriedade – pode ocasionar conflitos em cinco áreas cruciais. Capital que se trata da forma os recursos financeiros da empresa estão alocados entre as exigências da empresa e da família. Controle que se refere a quem de fato na família e na empresa tem o poder de tomar as decisões. Carreiras que se relaciona ao modo que os indivíduos são escolhidos para assumir posições de liderança na empresa. Conflitos que se trata dos possíveis desentendimentos ocorridos tanto no âmbito familiar ou empresarial e que conseqüentemente podem afetar o outro. E, por fim, a cultura que se refere aos valores primordiais para os sistemas familiar e empresarial e o modo que são transmitidos. Portanto essas cinco áreas representam o equilíbrio entre as necessidades e expectativas da família e da empresa.

O ciclo de vida organizacional possui estágios semelhantes ao do ciclo de vida da pessoa física e como as organizações são formadas pelas pessoas é inevitável que existam alguns momentos vivenciados principalmente no que tange aos seus fundadores que podem afetar diretamente o destino das empresas. O matrimônio ou qualquer outra denominação de uma relação estável com outro parceiro reflete em um contrato entre as partes, com repercussão na esfera jurídica. Este momento na vida do fundador, sócios, administradores ou colaboradores têm uma real significância, pois com o casamento subtende-se que há respeito mútuo, intenção de ter filhos, relacionamento com os parentes, círculo de amizade, vida social, trabalho, vida sexual, metas para o futuro, entre outros, podendo afetar a direção da organização. Além do que o cônjuge pode participar da sociedade ou da gestão por meio de um envolvimento mais intenso nos assuntos da organização ou através de alguns palpites que embora seja de forma sutil pode acabar influenciando nas decisões. Da mesma forma, com respaldo na Constituição Federal, a união estável que é a convivência constante entre homem e mulher de forma espontânea e notória independente da duração com o intuito de construir uma família, também pode interferir no destino das empresas familiares (ADACHI, 2006).

Entende-se que a empresa familiar faz parte de um sistema social complexo, formado por duas organizações sociais: a empresa e a família (VOLPATO; VIEIRA; ZILLI, 2018).

Conceituando empresas familiares, podemos considerar uma organização de identidades híbridas com a combinação de domínios da família e dos negócios, possibilitando uma integração que forneça benefícios como por exemplo cultura organizacional, que pode promover continuidade de valores, melhor autenticidade e distinção da empresa, gerando oportunidades aos membros da família (WIELSMA; BRUNNINGE, 2019). Mas pode também gerar falta de objetividade nos negócios, ocasionando conflitos prejudiciais à organização.

Cada organização possui a sua própria hierarquia, organograma, divisão de trabalho e relacionamento entre pessoas. Assim cada empresa possui uma estrutura organizacional

## ANAIS

diferente das demais e dependendo da geração que está comandando a empresa familiar pode ter ainda maiores distinções. Isto acontece, pois na primeira geração, os fundadores tratam seus colaboradores baseados na lealdade e confiança, não existindo, portanto, a delimitação das funções, ignorando a divisão de trabalho, a hierarquia e organograma. Os sucessores ingressam como colaboradores. Nas gerações seguintes já se percebe um organograma com cargos e funções definidos, respeitando a estrutura organizacional de maneira mais efetiva. Estas normas, entretanto, não se aplicam aos sucessores, visto que os mesmos adentram na empresa para conhecer o negócio ou aprender um pouco mais sobre o que é seu e é característica comum o desrespeito dos herdeiros a essas regras, principalmente a questão da hierarquia em que muitos são pretensiosos e acreditam que pela empresa pertencer a família, terão maiores condições de aprendizado. A expectativa de alguns herdeiros é de ganhar um salário alto e ter uma rápida ascensão mirando um elevado cargo hierárquico. Em contrapartida, os demais funcionários podem ver o sucessor como um obstáculo e podem adotar posturas de “sabotadores”, como podem enxergar o sucessor como um eficaz meio para conseguir alcançar as promoções, demonstrando ser verdadeiros “bajuladores”. Isso significa que em nenhuma dessas posturas, o sucessor aprenderá logo e a empresa não será um bom local para aquisição de reconhecimento. Será muito pior se o mesmo não tiver nenhuma outra experiência externa, pois acabará adquirindo os vícios de seus antecessores, pois não formará sua própria visão crítica a cerca do negócio (ADACHI, 2006).

Como pode ser analisado, o processo de sucessão é essencial às empresas familiares para que se mantenham competitivas no ambiente em que estão inseridas. Neste sentido, Volpato et al. (2018) ressaltam a necessidade de compartilhamento do conhecimento para este seja passado de uma geração para outra.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, pois de acordo com Ghauri e Gronhaug (1995), a pesquisa qualitativa é adequada para a realização de estudos sobre assuntos complexos, como o comportamento humano ou organizacional, pois permite que o pesquisador obtenha informações muito mais detalhadas.

A pesquisa qualitativa constitui o método mais fecundo para apreender a dinâmica das empresas familiares, devido ao seu caráter circular e reflexivo (BORGES; LESCURA, 2010). Para compreender a dinâmica de empresas familiares é fundamental considerar as diferenças de versões da realidade, as representações, a explicação das causas, dos processos e das interações entre os membros destas organizações (DAVEL, 2008).

#### 3.1. Método de coleta de dados

Para a consecução do objetivo geral desta pesquisa foi adotado como método de coleta de dados o multicasos, que pode ser conceituado como uma forma de se fazer pesquisa social empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência (YIN 2001).

Nesse estudo a unidade de análise é a empresa familiar. A escolha da empresas ocorreu por conveniência (MALHOTRA et al, 2005), atendendo a quatro critérios estabelecidos pela pesquisadora: ser uma organização familiar enquadrada em um dos tipos

## ANAIS

adotados como referência (tradicional, híbrida e de influencia familiar), fazer parte do setor do agronegócio, estar passando pelo processo sucessório ou já ter sucedido a empresa familiar há no máximo 5 anos, aceitar participar da pesquisa, “abrindo” os dados da organização com o comprometimento, por parte da pesquisadora, de que se manteria o sigilo das fontes.

Foi utilizado como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Este tipo método de coleta de dados tem como finalidade entender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. É utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando a pesquisadora desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos pesquisados.

Para realização das entrevistas foi desenvolvido um roteiro de perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas junto a empresários do setor do agronegócio, englobando os seguintes ramos de atividades: segmento de móveis de madeira, comércio do varejo químico, transportadoras de alimentos e grãos, restaurantes e outros serviços de alimentação, varejo têxtil, segmento contábil que opera em empresas diretamente ligadas ao agronegócio e importadora de peças para veículos e equipamentos agrícolas, indústrias e de passeios (bicicletas, motos e carros).

Para melhor entendimento e visualização da relação entre as empresas escolhidas e o agronegócio, segue Quadro 1:

**Quadro 1.** Relação ramo empresarial e sistema agroindustrial

Entrevistado	Ramo Empresarial	Sistema Agroindustrial
Entrevistada A	Comércio móveis de madeira	Não alimentar
Entrevistada B	Indústria Química	Indústria de apoio
Entrevistada C	Transportadora	Indústria de apoio
Entrevistada D	Restaurante	Alimentar - Distribuição
Entrevistado E	Transportadora	Indústria de apoio
Entrevistado F	Restaurante	Alimentar - Distribuição
Entrevistado G	Contabilidade	Serviço de apoio
Entrevistado H	Varejo Têxtil (Roupas)	Não alimentar
Entrevistada I	Varejo Têxtil (Artigos de cama e banho)	Não alimentar
Entrevistada J	Transportadora	Indústria de apoio
Entrevistado K	Importação de peças para veículos e equipamentos agrícolas, indústrias e de passeios	Comércio internacional
Entrevistado L	Salgaderia	Alimentar - Distribuição

Fonte: Elaborado pelas autoras

## ANAIS

### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são analisadas as informações obtidas pelos entrevistados estruturadas com base na sequência do quadro das variáveis estabelecidas.

#### 4.1. Caracterização da empresa

A partir da revisão de literatura e da coleta de dados foi possível analisar as variáveis do estudo. As afirmações dos entrevistados reforçaram o posicionamento de Lodi (1987), de que uma empresa é definida como familiar quando a sucessão de quem dirige está relacionada com o fator hereditário.

É possível observar que todas as empresas estudadas são unifamiliares, conforme a classificação de Adachi (2006) são organizações fundadas por uma única família. E como cada família tem sua cultura e seus valores isso se mistura com as atividades da empresa. Para Lodi (1987), os valores institucionais têm que estar vinculadas com o fundador ou o sobrenome da família.

É possível analisar que a maioria das organizações são definidas como empresas tradicionais, apenas uma empresa foi considerada como híbrida, que de acordo com Adachi (2006) a família ainda detém o controle, mas é administrada também por profissionais contratados. Portanto, apenas a entrevistada J trabalha em uma empresa que possui um comitê gestor de membros familiares e gestores externos a família.

Existe uma empresa que pertence à definição de sociedade entre irmãos, cujo controle societário está dividido entre dois ou mais irmãos. Este tipo de empresa aparece com mais frequência na segunda geração, quando o fundador se afasta da gestão e os filhos assumem (ADACHI, 2006). Existem outras duas empresas estudadas que já estão na segunda geração, cujas filhas estão gerindo o negócio. A entrevistada I justifica a ocorrência da sucessão devido a aposentadoria da mãe.

Existem eventos importantes que costumam ser atrelados ao processo sucessório em uma organização, como a presença de uma doença grave que deixa a família em estado de alerta com uma possível morte futuro. (ADACHI, 2006). E foi exatamente o que aconteceu com a outra entrevistada, quando perguntado sobre o motivo da sucessão ter ocorrido, a entrevistada D diz “Antes da minha mãe falecer quando ela estava doente, eu fui pegando mais as coisas, aprendendo, para dar continuidade.”

Nota-se que grande parte das empresas familiares estudadas estão enquadradas na denominação empresa de um só dono. Refere-se às empresas da primeira geração e estão associadas diretamente com o fundador. O fundador atua em diversas áreas do negócio, se dedicando a empresa, trabalhando em todos os aspectos, ele é o centro de toda comunicação da empresa. Todas as decisões estratégicas e operacionais, portanto são definidas pelo fundador. (ADACHI, 2006)

É interessante notar que muitos entrevistados relatam que os fundadores são resistentes em se desligar da empresa. Muitos entrevistados reclamam da falta de liberdade que têm em tomarem a frente da empresa e apesar de muitos por serem parentes do fundador e ter os funcionários como subordinados, precisam ainda dar satisfações ao fundador, pois ele faz questão da última palavra ser dele.

## ANAIS

Portanto essa propensão do fundador a não se afastar da organização pode ser considerada como um fator crítico de sucesso que pode afetar negativamente o processo sucessório nessas empresas.

Somente um entrevistado diz que o sucedido não é resistente em se desligar da empresa, pelo contrário, não faz muita questão de aparecer na organização. Pode ser que o pai haja dessa forma, pela confiança que ele tem no filho, pois o entrevistado K foi escolhido pelo próprio pai para ser o sucessor da empresa.

11

### 4.2. Estrutura Organizacional

Ao analisar os três mundos, familiar, societário e corporativo, percebe-se que quase todos os entrevistados afirmaram que o fundador tem senão a metade, a maioria das participações acionárias. Para alguns entrevistados é um incômodo, pois assim que estiverem a frente da empresa, vão preferir ter seus nomes no contrato social, isso mostra o envolvimento e a importância que o sucessor tem de fazer parte da sociedade, indica o comprometimento de ser o sucessor da empresa, a confiança de tomar as próprias decisões e não envolver o nome dos pais. É interessante observar que das doze empresas, somente uma é micro empreendedor individual, as demais são sociedades limitadas e, portanto carecem de sócios.

A maioria dos fundadores das empresas pesquisadas pertencem ao grupo 7 do modelo dos três círculos da empresa familiar, ou seja possuem três conexões com a empresa. Grande parte dos entrevistados pertencem ao grupo 6 que são os profissionais que fazem parte da família mas sem participação acionária e atuam na gestão, isto é, possuem duas conexões com a empresa. O interessante dessa ferramenta é que as pessoas mudam de papéis e no futuro elas podem pertencer a outros grupos do modelo e naturalmente por terem outros papéis na organização, os limites de cada pessoa envolvida bem como a compreensão desses diferentes papéis será útil para se projetar e manter a harmonia da empresa e da família.

Além do modelo dos três círculos da empresa familiar é importante o sucessor conhecer a estrutura e os processos da empresa para facilitar o planejamento da sucessão, pois ele compreendendo a disposição dos funcionários e suas funções conseguirá tomar decisões quando estiver no comando do negócio de maneira mais eficiente, ou seja é importante que os sucessores saibam a quem tem que se reportar, quem são seus subordinados, como estão definidos os departamentos, o organograma da empresa, existência de terceirização, os valores e por fim se entendem de fato quais são suas funções, pois isso facilita a entenderem o que depende deles agora e o que precisarão fazer para sucederem com sucesso na empresa. Ademais, todo o conhecimento da estrutura organizacional será necessário no momento em que o sucessor tiver que fazer contratações de pessoas fora da família e a regulação e inserção de membros na família desnecessária. Assim precisa ter uma visão do todo e ser capaz de compreender a necessidade da empresa e evitar a indicação de cargos sem análise das competências, pois se pressupõe que o sucessor conheça toda a estrutura da empresa e saiba alocar as pessoas que possuem as competências necessárias para o desempenho de suas funções.

## ANAIS

### 4.3. Perfil do sucedido

Um fator crítico negativo percebido durante as entrevistas foi o relato de alguns entrevistados em que ficou nítido a dificuldade do fundador em se desapegar da empresa e conseqüentemente se afastar para o sucessor assumir com liberdade para tomar decisões.

Alguns sucessores acreditam que os fundadores vão conseguir se desligar totalmente da empresa. Alguns creem que o afastamento ocorrerá somente por morte ou doença devido ao forte apego emocional.

Pode ser observadas também, características de baixa inovação do negócio do fundador. A inovação fica comprometida pela dificuldade dos fundadores de se atualizar e superar velhos paradigmas. Foi observado em algumas entrevistas o relato dos sucessores em querer que o pai esteja mais atento a inovação, pois isso melhoraria a gestão segundo esses entrevistados.

A baixa inovação do negócio pode ser considerada como um fator crítico negativo que pode afetar a satisfação dos sucessores em trabalhar na empresa, prejudicando o processo de sucessão.

Os entrevistados ainda citaram características positivas dos fundadores e que estão associadas com a fundação da empresa. Muitos citaram empreendedorismo, determinação, foco e persistência dos fundadores.

Percebe-se que o pai e sucedido da entrevistada C possui orientação narcisista reativa, as ideias e pensamentos de seus liderados não têm importância os quais são ignorados ou relegados a segundo plano caso contrariem os pensamentos do líder narcisista reativo poderá se transformar em um líder tirano e extremamente exigente. O depoimento dos demais entrevistados não foram suficientes para precisar o tipo de líder narcisista de cada um.

### 4.4. Processo de sucessão

Os sucessores revelaram que se inseriram nas atividades empresariais precocemente. O fato de estarem envolvidos com a empresa desde pequenos fez com que compreendessem o funcionamento e a importância da empresa. Isso pode justificar o motivo da maioria dos entrevistados não terem um plano de sucessão fomentado, pois como já conhecem os processos da empresa, veem o planejamento antecipado da sucessão como dispensável.

Dos doze entrevistados, apenas três fazem parte de uma empresa que já tenha passado por um processo de sucessão, desses, três foram os próprios entrevistados os sucessores da segunda geração, e a quarta entrevistada está na transição da segunda para a terceira geração. Desses três que já ocuparam o lugar dos fundadores somente um entrevistado teve um processo sucessório planejado com uma *Coach* fora da família auxiliando nos conflitos familiares.

A única entrevistada que está no processo da segunda para a terceira geração, atualmente administra a empresa no mesmo patamar que o pai, ou seja, ainda não o sucedeu e ambos ocupam cargos de diretores na empresa, entretanto a própria entrevistada que revelou preocupação em buscar ajuda com um consultor.

Dessa forma, esses entrevistados apresentaram preparação e capacidade para estarem em seus cargos atuais e serem capazes de assumir as empresas. Ao contrário de alguns entrevistados que sentem que estão preparados para assumir a empresa, mas que não tiveram a

## ANAIS

preparação. Outros ainda revelaram ter preparação do fundador para exercer a função e futuramente administrar a empresa.

Quando foram questionados sobre o motivo de terem sido escolhidos como sucessor na empresa, a maioria dos entrevistados alegou não ter um motivo específico, mas disseram ter sido de forma natural, denotando uma falta de objetivos e de planejamento por parte do fundador.

Alguns entrevistados admitiram não se sentir prontos com o afastamento completo dos fundadores na empresa. Isso mostra insegurança, falta de autoconfiança e preparo. Além de ausência de planejamento estratégico. Não houve um planejamento. Fazem parte da organização para ajudar o fundador com a empresa, mas sem saber se são realmente as pessoas adequadas para ocuparem o cargo de sucessor.

Os entrevistados relatam muitos pontos em comum em relação as desvantagens de estar em uma empresa familiar, destacaram: cobrança dos sucedidos, conversas sobre trabalho fim de semanas e feriados, conflitos de geração, mistura do ambiente profissional e familiar, dificuldade de comunicação por serem parentes e problemas familiares.

Os entrevistados relatam muitos pontos em comum em relação as desvantagens de estar em uma empresa familiar, destacaram: cobrança dos sucedidos, conversas sobre trabalho fim de semanas e feriados, conflitos de geração, mistura do ambiente profissional e familiar, dificuldade de comunicação por serem parentes e problemas familiares.

É interessante notar que quando perguntando sobre a profissionalização da própria empresa, um entrevistado que já participou do processo sucessório, relatou a dificuldade de inserir profissionais externos.

Outros entrevistados possuem outras visões sobre o conceito do que é a profissionalização e sua importância. A entrevistada J, comentou que o processo de profissionalização na empresa visa a ocupação da função considerando os requisitos e as habilidades necessárias para ser um executivo, para isso a pessoa precisa comprovar determinadas capacidades como conhecimento conceitual, experiência, liderança e vocação.

### 4.5. Perfil do sucessor

Nenhum dos entrevistados demonstrou estar passando por um processo sucessório com forte disputa entre os herdeiros, exceto por um entrevistado que já está sucedendo o pai e relatou logo no início da sucessão uma rivalidade entre os dois irmãos que já estavam na empresa, pois como eles estavam há muito tempo trabalhando na empresa e passados só três meses que o entrevistado estava na empresa o pai já anunciou que ele seria o sucessor. Foi um choque tanto para o entrevistado que não esperava ser escolhido por estar há pouco tempo na empresa, quanto para os irmãos que estavam há anos, ficaram chateados em um primeiro momento, mas logo chegaram a conclusão que não tinham o perfil mesmo para sucederem o pai.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados já teve experiência em outros lugares, mas não necessariamente no mesmo setor de atuação da empresa familiar, além da formação acadêmica que não é adequada ao cargo ocupado.

Durante as entrevistas foi questionado se os entrevistados buscaram profissionalização para o cargo que atuam no momento e a maioria respondeu explicando a sua formação

## ANAIS

acadêmica. Ou seja, fazem confusão entre a formação acadêmica e especialização para o cargo. Isso mostra a falta de profissionalização da empresa começando pelo próprio sucessor, pois ele mesmo não tem capacitação para a execução de suas funções. Muitos entrevistados não sabem exatamente qual a sua função, pois acabam realizando um pouco de tudo. Essas questões são importantes serem definidas para a continuidade das empresas familiares, por isso pode ser considerada como um fator crítico negativo de sucesso.

14

### **4.6. Motivações e ambições do sucessor**

Foi questionado também a possibilidade de seguir outras carreiras se não fossem trabalhar na empresa familiar, todos relataram como ambição para o futuro, continuar trabalhando na empresa do pai, a maioria disse que o que os motivam de serem os sucessores é principalmente o lado emocional, de não quererem deixar morrer a empresa que o pai fundou, outra é a questão financeira, por serem empresas rentáveis. Esses fatores mostram quão interessados estão em assumir a empresa.

Alguns responderam que abririam um negócio caso não tivesse a empresa da família, isso mostra o lado empreendedor desses sucessores, podendo ser comparados com a mesma veia empreendedora do sucedido. Analisando a quinta variável referente ao perfil do sucessor, percebe-se, portanto, uma carência na preparação desses sucessores o que revela um fator crítico negativo de sucesso das empresas familiares.

### **4.7. Relacionamento com o sucedido**

Os entrevistados destacaram que o relacionamento com o sucedido são caracterizados como comportamentos irracionais. Conforme ressaltado por Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), investigações clínicas revelaram que seus líderes costumam involuntariamente extravasar seus profundos conflitos e desejos enquanto administram a empresa familiar, o que resulta em problemas nos empreendimentos familiares.

### **4.8. Relacionamento com os membros da família**

Constatou-se que o relacionamento com outros membros da família entre os entrevistados são bons e sem muitos conflitos. Exceto pelos entrevistados A e E. É curioso que com exceção da entrevistada J, cujo namorado da irmã trabalha na empresa ocupando uma função base, todos os demais entrevistados revelaram ter em suas empresas somente familiares de sangue, não existindo agregados. Grande parte dos entrevistados disse que não têm outros pretendentes ao comando, e por esse motivo não foram escolhidos propositalmente para comporem a sucessão da empresa. A maioria admite funcionários da família, mas reconhecem que os familiares não passam por um processo de seleção e desenvolvimento de carreira igual aos demais funcionários.

A decisão dos entrevistados se baseia em afastamentos de pessoas não bem vindas a empresa, falecimento de sucedidos e matrimônio. Ou seja, é uma mistura de aspectos emocionais e subjetivos que podem influenciar as decisões da continuidade da empresa e que se não forem muito bem administradas podem interferir de maneira negativa.

Não foi possível identificar na fala dos entrevistados alguém que pudesse ser relacionado aos mitos familiares.



## ANAIS

### **4.9. Relacionamento com os funcionários que não pertencem a família.**

Ainda durante a análise da relação do sucessor com os familiares, a maioria disse não ter conflitos com funcionários não pertencentes a família, entretanto alguns descreveram algumas situações de conflito. Portanto, independente de quem seja, membros da família ou externos, os sucessores precisarão estar preparados para lidar com conflitos.

### **4.10. Relacionamento com os gestores que não pertencem a família**

A maioria dos entrevistados não possui gestores que não pertençam a família. Somente pessoas da família administram a empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a análise do trabalho, foi possível compreender o contexto das empresas familiares tanto na teoria quanto na prática com a opinião dos entrevistados acerca dos vínculos característicos de uma empresa familiar. Foi possível compreender que a empresa familiar é uma organização que pelo menos uma família possui o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e pode também atuar na gestão. Na prática isso fica claro, quando todos os entrevistados têm trabalhando juntos na empresa pelo menos duas pessoas da família, uma pessoa exercendo o poder de decisão e participando da gestão.

Com base na análise dos resultados, foi possível averiguar que todos os possíveis sucessores possuem um entendimento semelhante sobre empresa familiar.

Quanto ao processo de sucessão, apenas três empresas já passaram por um processo de sucessão e estão na segunda geração de gestores. Desses somente um teve o planejamento antecipado do processo com o apoio de uma pessoa de fora da família, ainda na gestão do fundador, pois segundo os autores essa é a maneira ideal de ocorrer um processo sucessório.

Dos nove entrevistados que estão vivenciando a transição da sucessão, uma entrevistada está recebendo apoio de um consultor para solucionar conflitos familiares e o caso dela se diferencia dos demais pois há um comitê gestor ou seja, não tem como ela sozinha suceder a empresa, existe um grupo de pessoas que tomam as decisões, o que ela pode é ser parte desse comitê. Os demais entrevistados estão na transição da primeira para a segunda geração e não possuem um plano de sucessão para esse processo.

Quando questionados sobre os pontos positivos de atuar numa empresa familiar, destacaram o fato de trabalhar em algo que já é seu, flexibilidade de horários e confiança de se trabalhar em família e existir a difícil possibilidade de alguém querer “puxar o tapete do outro”. Quanto aos pontos negativos de trabalhar em uma empresa familiar os entrevistados responderam: maior cobrança, alguns conflitos familiares, como levar problemas da empresa pra dentro de casa, ou não ter nenhum outro tipo de assunto a não ser sobre a empresa, viver a organização 24 horas por dia.

a maioria dos entrevistados relatou várias mudanças que gostariam de fazer para melhorar a gestão da empresa. Entretanto pode ser observado que independente do ramo da empresa, os sucedidos tendem sempre a ser resistentes a mudanças, eles não costumam demonstrar credibilidade as novas ideias sugeridas pelo sucessor.

## ANAIS

Foi identificado os fatores críticos de sucesso, baseado na visão dos sucessores, que podem comprometer o processo sucessório nas empresas familiares. Ausência de um planejamento estratégico por parte dos fundadores, centralização do comando dos sucedidos, indicação de cargos sem análise das reais competências, mistura do ambiente familiar e profissional o que consequentemente gera dificuldade em separar o emocional do racional, baixa inovação do negócio, resistência do fundador em se afastar da empresa para dar lugar ao sucessor, falta de preparação e adequação do sucessor e a inexistência de um plano de sucessão são considerados os fatores críticos negativos de sucesso do processo sucessório.

Foram identificados como fatores positivos a presença em algumas empresas de tentar profissionalizar com a contratação de gestores profissionais externos para auxiliar nos conflitos familiares e na elaboração de um planejamento estratégico e sucessório. A profissionalização da gestão é uma situação que ainda tende a ser desafiadora para a maioria das empresas familiares, pois como pode ser visto durante as entrevistas, alguns entrevistados não entendem exatamente o que é profissionalizar a empresa e porque ela é importante. Outro fator positivo foram as boas relações familiares que os entrevistados disseram ter. A maioria disse não vivenciar conflitos com os familiares e apesar de discordar de algumas atitudes e pensamentos com o fundador ainda assim procuram respeitá-lo e não desacatar suas decisões. Mais um fator positivo de sucesso no processo sucessório destacado foi a disponibilidade dos sucessores em querer assumir a empresa, por tudo o que ela representa na vida deles e dos familiares. Estão esperando a oportunidade de o sucedido passar o bastão para de fato, conduzir a empresa, mesmo que não estejam planejando antecipadamente a sucessão, estão ansiosos pelo acontecimento.

Não existe um modelo ideal para o planejamento sucessório, uma vez que cada empresa pode desenvolver o seu modelo, considerando o tamanho da empresa, o futuro da empresa, e as necessidades futuras para qualificação do sucessor e seus funcionários. Vale ressaltar que o planejamento sucessório está totalmente associado ao futuro da empresa, em busca de seus objetivos (CHLEBIKOVA; MISANKOVA; KRAMAROVA, 2015).

Chlebkova; Misankova; Kramarova entendem que o Processo de Planejamento sucessório deve ser dinâmico em sua formação, envolvendo a equipe que irá atuar nesse processo, sempre associada aos objetivos futuros que a empresa busca atingir. O sucessor pode ser alguém da família ou até um funcionário com base na antiguidade (idade, tempo de serviço, tempo de serviço na empresa), mas é mais frequentemente com base na competência.

Como limitação do trabalho, observa-se que por ser uma pesquisa qualitativa realizada com um grupo pequeno de sucessores, não é possível generalizar as conclusões para os sucessores de todas as empresas familiares.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante realizar um levantamento dos fatores críticos de sucesso na visão dos fundadores. Outra sugestão para futuros estudos é que poderiam ser pesquisadas empresas familiares que não obtiveram sucesso no seu processo sucessório, tendo como consequência o fechamento da mesma, para avaliação do por que deste fracasso e verificar se alguns dos fatores críticos foram de fato vivenciados por essas empresas.

## ANAIS

### 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

BORGES, A. F; LESCURA, C. **Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, 6. 2010, Recife-PE. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.

CHLEBIKOVA, D. ; MISANKOVA, M; KRAMAROVA, K. **Planning of Personal Development and Succession,** Procedia Economics and Finance, Volume 26, 2015, Pages 249-253, Disponível em [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00828-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00828-X) Acesso em: 11 mai. 2019.

DAVEL, E. Em Busca do Organizacionalmente Distintivo Familiar. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações Familiares:** um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9-13.

FUNATSU, R. M. **Divergências nas percepções de executivos proprietários profissionais contratados nos fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão familiar:** um estudo de caso na empresa real auto-ônibus. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8037/1418710.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 15 mar. 2019

GHAURI, P. N.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies.** A practical guide. New York: Prentice Hall, 1995.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

LODI, J. B. **Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

MACCARI, E. A.; CAMPANÁRIO, M. A.; ALMEIDA, M.I.R.; MARTINS, A. Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração. Encontro da Anpad, 30, Salvador. **Anais...** Salvador, BA, 26 a 27 de setembro de 2006.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. **Introdução à Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MATTHEWS, C. H, MOORE, T. W., FIALKO, A. S. **Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective.** Family Business Review, v. 12 n. 2, 159-169, 1999.



## ANAIS

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

VOLPATO, Débora et al. O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. **Navus**. Florianópolis, SC, v.8, n.2, p. 101-111, abr./jun. 2018.

VOLPATO, Débora; VIEIRA, A. C. Pinto; ZILLI, J. Cesar. Inovação e Sucessão Familiar: uma busca sistemática. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**. Caxias do Sul, RS, v.6, n.1, set./dez. 2018.

VRIES, K; CARLOCK, R.S.; FLORENT-TREACY, E. **A Empresa Familiar no Divã:** uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WERNER, R. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

WIELSMA, A.J.; BRUNNINGE, O., “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 10, Issue 1, 2019, Pages 38-48, ISSN 1877-8585, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>, Acesso em 11 mai. 2019.

YIN, R. **Estudo de Caso:** planejamento e método. 2ª. Porto Alegre: Bookman, 2001.