

EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO DE SUCESSÃO: ASPECTOS QUE AFETAM A DECISÃO DE ASSUMIR A FUNÇÃO DE GESTÃO¹

Luiza Dovigi Maggi²

Valéria da Veiga Dias³

RESUMO

As empresas familiares representam uma parcela significativa das organizações existentes no Brasil. Neste tipo de organização diversos aspectos da gestão possuem características singulares, entre estes, as relações familiares no ambiente organizacional e o processo sucessório, que muitas vezes define a continuidade do negócio. Tendo em vista a temática de empresa familiar, o presente estudo objetivou verificar quais elementos influenciam o sucessor na decisão de assumir a gestão de uma empresa familiar. A metodologia escolhida foi de natureza qualitativa, com objetivos descritivos. Como procedimento técnico optou-se pela pesquisa de campo, utilizou-se a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os possíveis sucessores de empresas familiares. Os principais resultados demonstraram a elevada influência dos familiares na escolha de seguir o empreendimento familiar, além disso, destacaram-se como influenciadores, a autonomia na atuação da empresa como aspecto positivo, assim como a falta dela como um elemento negativo e o bom relacionamento entre os sucessores e os familiares que estão envolvidos na gestão configurou-se como outro forte ponto de influência positiva, levando os sucessores a demonstrarem uma grande preocupação em estar preparados e assim dar continuidade na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão familiar; planejamento sucessório; sucessor.

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares são a forma predominante de empresa, ocupando uma parte generosa do contexto econômico mundial. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE (2016) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares, as quais geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 75% da força de trabalho (ABREU, 2016).

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana (2º, 2019)

² Acadêmico do Curso de Administração – Universidade Franciscana

³ Professor (a) Orientador

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), não há somente um conceito que defina empresa familiar, para haver uma conceituação leva-se em consideração vários aspectos, sendo eles, a propriedade ou o controle sobre a empresa, o poder que a família exerce sobre a empresa, a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e, a concretização disso na inclusão de membros da nova geração na empresa. Já para Oliveira (2010, p. 3), a empresa familiar “se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.”

De acordo com Álvares (2003), a sucessão familiar é um dos fatores determinantes da continuidade do empreendimento familiar. Tanto os proprietários diretores, como os futuros sucessores, se beneficiarão do planejamento do processo de sucessão para a próxima geração. No entanto, sabe-se que a mudança de geração pode ocasionar inquietações na empresa, pois as empresas familiares se deparam com uma fragilidade, e as qualidades e características usadas pelo fundador para iniciar a empresa podem não ser herdadas pelos possíveis sucessores (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Tendo em vista o tema relacionado à empresa familiar, a presente pesquisa tem como problemática responder quais são os elementos que influenciam o sucessor na decisão de assumir a gestão de uma empresa familiar? A pesquisa tem como objetivo geral verificar quais são os elementos que influenciam o sucessor na decisão de assumir a gestão de uma empresa familiar. Como objetivos específicos tem-se: i) Identificar os aspectos positivos e negativos que afetam a decisão do sucessor para ocupar, ou não, o seu lugar na empresa; ii) Avaliar a relevância da influência de outros membros da família na decisão do sucessor; iii) Caracterizar as dimensões que afetam a escolha do sucessor.

De acordo com o Sebrae (2017), estima-se que 95% das maiores empresas brasileiras são familiares e ocorre de os fundadores terem o costume de escolher filhos ou parentes próximos para a sucessão. Partindo dessa informação, é importante que essas organizações familiares deem a devida atenção ao aspecto da sucessão, incluindo os possíveis sucessores, pois serão eles quem conduzirão e sustentarão o negócio. Existem ferramentas que, se aplicadas na empresa, fornecem uma melhor gestão e evitam atritos familiares, sendo relevantes para os gestores no processo sucessório (SEBRAE, 2017).

No estudo de Bona (2013) concluiu-se que em micro e pequenas empresas familiares é mais difícil se obter um plano de sucessão, devido ao despreparo da família. Também foram ressaltados aspectos em relação às motivações dos sucessores, pelos quais todos buscam um objetivo específico, o de ser feliz, portanto, levam isso em consideração na hora de optar em

conduzir ou não a empresa. Dentro deste aspecto da felicidade, inclui-se bom ambiente de trabalho, qualidade de vida, projeção pessoal, desenvolvimento e realização.

De acordo com o estudo da mesma autora, também foram abordados os aspectos desmotivadores na escolha do sucessor de ingressar na empresa, entre os principais, está o desinteresse na área de atuação, não satisfação financeira, conflitos familiares e as limitações pessoais que a empresa traria (BONA, 2013).

Este estudo foi estruturado em 6 seções, sendo a primeira esta introdução, seguida do referencial teórico, onde comenta-se sobre os conceitos de empresa familiar, processos de sucessão e sobre as gerações, a metodologia, a análise dos dados, a conclusão e por último as referências.

2 EMPRESA FAMILIAR: SUCESSÃO E DECISÕES PARA LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL

De acordo com Oliveira (2010), as empresas familiares surgiram no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XIV. Essas capitâneas eram transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. A necessidade de segmentação das capitâneas hereditárias, para melhor administrá-las e, conseqüentemente, sua entrega para herdeiros, incentivou o início de vários outros empreendimentos, como por exemplo, a construção de estradas e de centros de distribuição.

Para Gersick et al. (1997), as empresas familiares constituem uma forma organizacional peculiar, tendo conseqüências positivas e negativas. Quando os dirigentes-chave são da mesma família, suas tradições, valores e prioridades se originam de uma fonte comum. Entretanto, uma tamanha intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial.

A vida média das empresas familiares no Brasil é de nove anos, enquanto as não familiares são de 12 anos, entretanto, apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 2010).

Qualquer empresa, sendo ela familiar ou não, enfrenta problemas na sua gestão. Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), nas organizações familiares existem problemas específicos por terem a característica de gestão familiar e, em muitos casos, pode ocorrer destes problemas prejudicarem a continuidade dessas empresas. As expectativas que os diferentes membros da família têm sobre a organização é um conflito característico das relações entre a empresa e a família. Em relação às expectativas dos filhos, eles podem querer

ingressar na empresa esperando ocupar um cargo alto já de início, porém, essa expectativa pode não ser atendida. Também, pode acontecer de um pai, o fundador, ter expectativas diferentes das dos filhos, assim, surgindo conflitos entre pais e filhos e outros integrantes da família (ÁLVARES, 2003).

A ocorrência de tensões interpessoais, as quais podem ocorrer dentro ou fora da empresa, pode ser o resultado de tensões familiares mal resolvidas, e acabam se refletindo na empresa. São situações que ocorrem, na maioria dos casos, quando se tem de tomar decisões como remuneração, promoção, cargo ou hierarquia, por exemplo (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Gersick et al. (1997), reconhece que o relacionamento existente das famílias implica nos relacionamentos dos negócios. Sendo, por exemplo, difícil exercer autoridade com os parentes, os papéis na família e na empresa podem se tornar confusos e, os conflitos na empresa podem destruir relacionamentos familiares. Por outro lado, quando se trabalha em harmonia, as famílias podem fornecer à empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação.

A organização familiar possui três subsistemas independentes, conhecido por Oliveira (2010) como o modelo dos três círculos, onde envolvem a interação entre a família, gestão e propriedade. Existem situações na interação destes três subsistemas que tornam a questão da administração das empresas familiares mais complexa. Se houver muitas desavenças nessas interações, haverá maior desordem na empresa familiar.

Oliveira (2010) afirma que há uma situação de conflito, quando o fundador encontra dificuldades em lidar com posicionamentos diferentes, que confrontem sua realidade, porque, geralmente, ele pode considerar o seu negócio como uma extensão de si mesmo e um foco para realização pessoal e profissional. Outra situação que pode ocorrer é quando o fundador retarda a “passagem do bastão”, recusando-se a se aposentar. Para Adachi (2006), a dificuldade para planejar com antecedência a sucessão da propriedade e da gestão se deve à resistência dos familiares em saírem do poder, devido ao receio do fundador em perder sua identidade, que costuma estar ligada ao trabalho.

Devido ao predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais e ao tipo de gestão muito centralizado, a empresa familiar tem dificuldades para encarar a necessidade de renovação na organização, tanto do pessoal, como da cultura e de seus sistemas. Isso pode gerar dificuldades para enfrentar a profissionalização, a mudança de geração e para promover a sua melhoria competitiva (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007).

A gestão inadequada, caracterizada pela estrutura organizacional mais personalista, por um sistema de controle pouco formalizado e por uma política de recursos humanos mal definida de formação, promoção e remuneração, causa problemas à empresa. Cuatrecasas (2001) *apud* Casillas, Vázquez e Díaz (2007), relatam a solidariedade familiar, que diz respeito às vontades dos pais sobre os filhos. Ou seja, os pais decidem dar trabalho aos filhos, independentemente de suas capacidades ou desejos, podendo causar falta de entusiasmo, abandono da empresa ou até a rejeição dos que estão trabalhando nela e impedindo que pessoas mais capacitadas entrem.

Oliveira (2010), assegura que há conflitos envolvendo a situação de igualdade, onde primos, irmãos e outros membros consideram ter os mesmos direitos de ingressar na empresa e suceder. Porém, cada indivíduo deve ser avaliado por suas capacidades profissionais e receber o cargo se for merecido, não apenas por direito de herança.

Decorrentes de vários fatores, muitas empresas familiares não têm expectativa de existência a longo prazo. A profissionalização, quando considerada um dos critérios essenciais na empresa, pode fazer com que essa situação mude. Esta, relaciona-se à existência de uma estrutura organizacional na qual os valores empresariais recebem uma maior importância, e as pessoas, membros da família ou não, que irão trabalhar na empresa, contam com a formação e capacitação apropriada para o cargo que irão exercer (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Oliveira (2010), estabelece algumas vantagens da profissionalização: a. Maior facilidade no processo de recrutamento e seleção dos indivíduos; b. Maior experiência adquirida em outras empresas e fornecida pelo profissional contratado; c. Maior flexibilidade na mudança de executivos; d. Separação entre o aspecto profissional e o emocional ao se envolver com as pessoas.

Em organizações familiares com uma boa gestão, Álvares (2003) evidencia que é uma consequência os funcionários se sentirem parte da família e a atmosfera se tornar mais cheia de atenção para com as pessoas do que nas corporações de capital aberto. Nas empresas familiares há menos burocracia e as decisões são tomadas com maior rapidez e eficácia fazendo com que o acesso à administração superior seja mais fácil, visto que quem toma as decisões é o dono da empresa, sem depender de autorizações dos funcionários de outros níveis hierárquicos, como ocorre em uma empresa mais burocrática (ADACHI, 2006).

De acordo com as situações mencionadas anteriormente e na proposta de Vries (2003), estabelece-se um resumo com as principais vantagens e desvantagens da organização familiar, apresentado no Quadro 01 a seguir:

Vantagens	Desvantagens
Estabilidade do negócio	Estrutura informal
Pouco risco de aquisição hostil	Falta de divisão claro de atribuições
Familiarização com a empresa desde cedo	Centralização nas decisões
Identificação, comprometimento e motivação	Tolerância com familiares ineptos
Continuidade na liderança	Sistemas injustos de recompensa
Benefícios financeiros: possibilidade de sucesso	Dificuldade na atração de profissionais de gerenciamento e na demissão de membros da família
Flexibilidade	Disputas familiares
Conhecimento do negócio: treinamento precoce de membros da família	Desequilíbrio entre contribuição e compensação
Estabilidade profissional garantida	Omissão de informações
Rapidez na tomada de decisões	Resistência às mudanças
	Atração de personalidades dependentes
	Preponderância das razões de família sobre a lógica dos negócios

Quadro 01: Empresas controladas por famílias

Fonte: adaptado de Vries (2003).

As empresas familiares apresentam diversas vantagens e desvantagens em relação às não familiares, como apresentados no Quadro 01, podendo, algumas desvantagens, se tornarem pontos fortes para a organização familiar. Por exemplo, quando se fala em centralização nas decisões, onde os funcionários dependem da decisão do dono, pode-se dizer que é vantagem para a empresa em um momento de crise, pois há agilidade na tomada de decisão, em que o dono decide sem a consulta aos demais funcionários (ADACHI, 2006).

2.1 O envolvimento no processo sucessório

O planejamento do processo sucessório é um dos fatores mais relevantes que determinam a perenidade de uma empresa familiar de uma geração para outra. Os CEOs dessas empresas e seus sucessores irão se beneficiar do planejamento de carreira para a próxima geração, pois seus interesses também estão envolvidos nesse processo (ÁLVARES, 2003).

O processo de sucessão é uma etapa muito importante na empresa familiar, como afirma o autor Ricca (2007), e deve ser planejado e realizado com antecedência. Essa etapa deve ser organizada pelos sócios da organização, os quais determinam a momento da sucessão e a idade de aposentadoria a partir da qual os executivos-chefes passarão para o Conselho.

Em alguns casos, a sucessão começa cedo, quando os sucessores ainda são crianças. De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), os pais vão preparando os filhos para ocorrer uma transição tranquila, auxiliando-os a se tornarem indivíduos capazes e futuros líderes, fazendo planos para que consigam enfrentar os momentos de crise quando necessário.

Ao escolher o momento certo para realizar a sucessão, deve-se optar pela ocasião em que o processo de preparação do sucessor tenha sido concluído e, que as condições internas e externas perante o mercado sejam mais favoráveis para a empresa (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

A escolha do sucessor deve ser realizada com foco nos objetivos da empresa, dando preferência à preparação e capacidade profissional do indivíduo, sem privilegiar familiares mais próximos (COSTA, 2010). Ricca (2007) assegura que é preciso estabelecer critérios para que a entrada de futuros herdeiros seja disciplinada e organizada. Alguns dos requisitos que podem ser exigidos são estudos e experiências profissionais fora da empresa da família. Esses critérios evitam eventuais disputas entre os indivíduos que estão no processo de sucessão e é realizado uma integração justa.

Para Álvares (2003), adquirir experiências profissionais fora da empresa familiar, antes de se juntar a ela, aumenta a credibilidade de suas sugestões e os interessados da organização verão que o indivíduo é competente e que sua ingressão à empresa não é baseada somente por ser da família.

A entrada do sucessor de forma direta nos níveis mais elevados da empresa não tem proporcionado resultados adequados. O executivo assegura que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter, ou seja, busca agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos e filhos, porém essa ocasião pode levar a empresa ao caos administrativo (OLIVEIRA, 2010).

A mudança de geração pode ocasionar inquietações na empresa familiar, pois as empresas familiares se deparam com uma fragilidade, devido a questão de que as qualidades das quais o fundador utilizou para iniciar a empresa podem não serem herdadas pelos possíveis sucessores (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

2.1.1 Sucessão familiar e as diferenças entre gerações

Comazzetto et al. (2016), afirmam que uma geração pode ser definida como um grupo que compartilha os mesmos anos de nascimento e os quais passaram pelos mesmos acontecimentos sociais. Existem diferenças entre as gerações e quando bem administradas podem fornecer resultados positivos às organizações.

De acordo com Kupperschmidt (2000) *apud* Comazzetto et al. (2016), cada geração é constituída por um conjunto de valores, crenças e prioridades. Esses elementos são originados de acordo com o contexto social a qual a geração se desenvolveu.

A primeira geração a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia, a geração Y, nascida a partir do ano de 1978, são pessoas inovadoras e cresceram em contato com as tecnologias, convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e sabem administrar bem o tempo. É uma geração que leva em consideração a satisfação com suas funções no trabalho, ainda prezando pela flexibilidade e liberdade para desenvolver suas ideias (COMAZZETTO et al., 2016).

A geração Z, nascidos a partir dos anos 1990, cresceram num mundo globalizado, procuram oportunidades de trabalho as quais possuem as suas características, como tecnologia, conectividade, abertura ao diálogo e velocidade. Uma geração que forma vínculos pela internet, através de redes sociais, como afirma Girelli (2015) *apud* Saciloto et al. (2017), é considerada criativa, com um senso de responsabilidade e preocupação com o futuro e se envolvem em causas sociais através das redes sociais.

David (2018) acrescenta que esses jovens estão apresentando inovações para os campos, aplicando tecnologia de ponta como *drones*, *apps*, sistemas colaborativos e imagens de satélite com a finalidade de aumentar a produtividade. Além de trazer a inovação tecnológica, essa geração tem uma preocupação com o meio ambiente, buscando alternativas sustentáveis nas práticas agrícolas.

O convívio de diferentes gerações pode gerar conflitos entre as ideias e valores. A questão das gerações tem ganhado importância no mercado de trabalho e nas empresas, que vêm buscando compreender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas (CHIUZI et al., 2011) *apud* (COMAZZETTO et al., 2016).

A sucessão de geração para geração nas empresas familiares se tornou menos direta. Pois a geração atual se desenvolve de uma maneira diferente das de seus antecessores. Por exemplo, tendo formação superior e sendo mais independente, as pessoas dessa geração mostram-se menos dispostos a ser considerados automaticamente herdeiros (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

O estilo de liderança do fundador influencia na definição do futuro sucessor da geração seguinte, e pode ter duas situações. A primeira, quando a direção é mais autoritária podendo provocar a deformação de personalidades, anulando os traços característicos de seus filhos, sucessores em potencial, transformando-os em uma réplica pouco real do que ele gostaria de ter sido. A outra situação ocorre quando há uma forte comunicação e consenso entre o fundador e o sucessor, sem nenhum tipo de pressão ou reprovação por parte do

primeiro sobre o segundo, além de haver uma preocupação pela preparação do sucessor para assumir a empresa (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Os possíveis sucessores irão se deparar com algumas questões, analisando as prováveis vantagens e desvantagens que surgirão para, assim, tomar a decisão de suceder ou não a empresa familiar. As questões dizem respeito à algumas dúvidas, como: se irão atender às expectativas do fundador; se estará em condições de conseguir a independência e liberdade para atuar ou estará sempre seguindo ordens; se terá um bom relacionamento com o fundador no trabalho; se haverá uma relação de trabalho com os demais membros da família; se haverá conflitos com estes; e, se será respeitado pelos funcionários alheios à família (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Entre os motivos que podem ser escolhidos pelos sucessores na hora de seguir a empresa familiar, estão: por ser um refúgio seguro, por ser um trabalho fácil e por ter alta remuneração (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007). Há casos de o sucessor ingressar na empresa familiar pois é cobrado pela família a fazer isso, e para não desagradar e gerar conflitos, se dedica a esse trabalho, mesmo sua vocação sendo outra (RICCA, 2007).

Porém, se optarem por esses motivos, e não pensarem no compromisso significativo para o qual devem estar preparados para assumir na empresa, é uma escolha que pode colocar em risco a continuidade da empresa. Desse modo, é melhor encararem a situação e proporem ao fundador a possibilidade de não assumirem as responsabilidades e, para isso, é preciso que haja uma boa relação e comunicação entre o fundador e o futuro sucessor (RICCA, 2007).

Gersick et al. (1997 p. 201) afirma que “a sucessão é um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.”

O processo sucessório envolve algumas etapas, como a identificação do sucessor, a preparação do sucessor para a gestão e, por fim, a transferência da propriedade do negócio. Esse processo demanda proatividade e atenção dos gestores para a eficiência econômica das operações ao longo do tempo (WARD, 1987 e SHARMA, 2006) *apud* (OLIVEIRA e VIEIRA, 2018).

Gersick et al. (1997) ressalta que os gestores precisam preparar os sucessores para a gerência e fazer um processo para selecionar o mais qualificado, além de superar a resistência em largar o poder e auxiliar o novo líder a estabelecer sua autoridade. Oliveira (2010) sugere algumas dicas para realizar uma sucessão eficiente, como: planejar o processo sucessório, iniciar o processo sucessório o mais cedo possível, ter amplo debate sobre o assunto,

diferenciar os níveis de responsabilidade, ter transparência dos assuntos que podem gerar disputas entre os familiares e planejar a distribuição da herança.

Antes de trabalhar na empresa da família, os herdeiros podem analisar o propósito junto com o fundador, decidir suceder a empresa se houver comprometimento com a mesma, obter experiências e conhecimentos profissionais em outras empresas antes de ingressar, assim, recebendo o respeito dos colaboradores, recusar os privilégios especiais e, por fim, não entrar na empresa por ser a opção mais fácil, por pressão ou para agradar os pais (LEACH, 1996) *apud* (CASILLAS, VAZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Portanto, a sucessão deve seguir algumas etapas, adaptadas e demonstradas com base no modelo estabelecido por Oliveira (2010), apresentado no Quadro 02:

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Identificar os resultados a serem alcançados	A identificação dos resultados precisa estar interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, incluindo o delineamento de objetivos, considerando os objetivos da empresa familiar e de cada uma de suas unidades organizacionais.
2 Estabelecer o perfil básico do profissional	Para isto, leva-se em consideração os aspectos de conhecimento e de habilidades do indivíduo, tendo em vista os resultados a serem alcançados.
3 Debater os resultados esperados e o perfil básico do executivo sucessor.	É a fase do fechamento do processo de sucessão, avaliando a interação dos resultados esperados e o perfil básico do executivo sucessor.
4 Faz-se a escolha do sucessor	É a fase de consolidação do processo sucessório. Os executivos devem ser francos e honestos na decisão da análise final e escolha do sucessor.
5 Implementação e avaliação da sucessão	É importante que se avalie e compare os critérios e parâmetros tendo em vista os objetivos, estratégias e políticas que foram propostos no planejamento do processo sucessório.

Quadro 02: Etapas do Processo Sucessório

Fonte: elaborado com base em Oliveira (2010)

Destaca-se a importância de realizar o planejamento do processo sucessório em empresas familiares como apresentado no Quadro 02, pois o processo sucessório quando mal administrado não gera bons resultados e, pode ocorrer, segundo Cohn (1991) *apud* Oliveira (2010), dos membros qualificados da família desligarem-se dos negócios por não terem oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa; a atribuição de indivíduos desqualificados no papel de liderança; e, a resistência do fundador no controle da empresa.

3 METODOLOGIA

De acordo com Michel (2015), procedimentos científicos e critérios normalizados são utilizados para se realizar uma pesquisa. Quanto à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se

como qualitativa, a qual faz a análise e interpreta aspectos com mais profundidade. É comum em estudos sobre o comportamento de um indivíduo ou grupo social (MASCARENHAS, 2012).

Na formulação do problema da abordagem qualitativa, o problema é resultado da imersão do pesquisador na vida e no contexto da população pesquisada. É estabelecido pelos sujeitos da pesquisa, apenas depois do reconhecimento das informações das pessoas envolvidas. Nesse tipo de pesquisa, as amostras são menores, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados. Tem-se como objetivo obter uma compreensão do objeto investigado, dentro do contexto inserido (JANESICK, 1994) *apud* (LAKATOS E MARCONI, 2017).

Quanto aos objetivos, se enquadra como descritiva, pois segundo Andrade (2004), em uma pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Esta, tem como finalidade compreender um assunto, e a partir desse estudo, novas pesquisas podem ser realizadas.

Quanto aos procedimentos técnicos, segundo Santos e Filho (2011), se caracteriza como pesquisa de campo. Esse tipo de consulta pode ocorrer por meio de entrevista e realiza-se a análise e as conclusões de acordo com os objetivos previamente estabelecidos. Esta pesquisa tem como base observar os fatos tal como ocorrem.

Nas entrevistas podem-se usar ferramentas para coletar informações como gravações, anotações, fotos e computadores, por exemplo. Neste caso, as entrevistas foram do tipo semiestruturadas. Por ser semiestruturada, o entrevistador pode desenvolver o tema da interação em qualquer direção que considere adequada, podendo explorar mais o tema (LAKATOS e MARCONI, 2017).

A pesquisa foi realizada com os 3 (três) respondentes, possíveis sucessores de empresas familiares do Rio Grande do Sul, cujos nomes serão ocultados e a denominação será A, B e C. Para a coleta de dados, por decisão da pesquisadora, optou-se pelo critério da conveniência, onde se estabeleceu os parâmetros para seleção, sendo eles a faixa etária dos respondentes e por possuírem empresa familiar no ramo do agronegócio, e aguardou retorno dos que se dispusessem a responder. A aplicação se deu no mês de setembro deste ano. O roteiro das entrevistas foi elaborado pela autora deste artigo, com base no referencial teórico, constituído por alguns autores, dentre eles: Cassila Vazquez e Dias (2007), Álvares (2003), Gersick (1997), Oliveira (2010), Cuatrecasas (2001).

Este roteiro contou com um total de 17 questões abertas e fechadas, sobre o tema, constando questões que visaram caracterizar o papel do fundador e dos outros membros da

família nas decisões do possível sucessor, além disso, as questões específicas buscaram caracterizar as escolhas e os influenciadores destas para assumir ou não a posição de gestão. As entrevistas foram realizadas por meio de ferramentas como *Skype*, com as concedentes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visando o sigilo e a ética na pesquisa.

Quanto a análise, optou-se pela interpretativa, com apoio de algumas técnicas da análise de conteúdo. Segundo Vergara (2015), a análise de conteúdo é uma técnica para o estudo de verbalizações orais, textos e documentos. Estes dados podem ser obtidos através de entrevistas, e as suas interpretações cabem ao pesquisador, tendo como objetivo analisar o que foi dito sobre determinado tema. Dentre as técnicas na análise do conteúdo propostas por Bardin (2016) optou-se em trabalhar com a análise temática, onde se focaliza as unidades de sentido de um texto.

Segundo Vergara (2015), para realizar a análise, são definidos o tema e o problema de pesquisa, os meios para coleta de dados, a transcrição dos dados (para entrevistas gravadas) e as unidades de análise (palavra, expressão, frase, parágrafo). A partir disso, é feita a análise de conteúdo, comparado os resultados com as teorias que deram suporte à pesquisa, para, então, ser elaborada a conclusão da pesquisa. Foram criadas 3 (três) categorias de análise visando responder os objetivos e discutir a literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a análise dos resultados obtidos durante as entrevistas, iniciando pela abordagem da caracterização dos pesquisados, onde é comentado sobre a história e a profissionalização dos respondentes, das empresas e dos fundadores. Após é abordado sobre os fundadores, seus papéis nas empresas e sobre o aspecto da sucessão nessas empresas. E por fim, serão apresentados os elementos que tiveram influência na escolha de querer assumir a gestão da empresa.

4.1 Caracterização dos pesquisados: a história e a profissionalização

A respeito dos entrevistados, apesar de não ser um recorte de pesquisa, os respondentes possuem algumas características em comum, os três são do gênero feminino, residem ou já residiram na cidade de Porto Alegre/RS e possuem empresa familiar ligadas ao agronegócio, situadas na cidade de Uruguaiana/RS e região da fronteira Oeste. As

entrevistadas A e B, possuem ensino superior completo, nos cursos de Administração e Agronomia, respectivamente, enquanto a entrevistada C está com o curso de Administração em andamento. A entrevistada A relata sua formação e experiência específica em Marketing: “[...] fui pra uma escola particular. Fui para Porto Alegre, me formei em Administração na ESPM, na escola de publicidade e propaganda e marketing.” A entrevistada C também desenvolve sua formação acadêmica de administração com ênfase em empreendedorismo na ESPM.

Já a entrevistada B menciona desde a primeira fala, a forte influência do pai, desde a escolha de sua formação: “[...] com o passar do ensino médio e um grande incentivo do meu pai, em fazer agronomia né, por ele ser engenheiro agrônomo também e ter atividades ligadas ao campo, cada vez foi se consolidando então a opção de agronomia.”

Além disso, destaca o interesse em aprimorar o currículo e desenvolver formação acadêmica diferenciada: “Com o intuito de melhorar o meu currículo e possivelmente trabalhar paralelamente a empresa dele, então, terminei agora a faculdade em 2018, final de 2018, e agora to encerrando meu primeiro ano de mestrado na UFRGS.”(ENTREVISTADA B).

A partir da análise de que as sucessoras foram em busca de capacitação profissional, vale ressaltar que a profissionalização em uma empresa familiar é muito importante para o sucesso da empresa. Ou seja, o sucessor deve ser um profissional com as habilidades e competências necessárias a fim de gerir a empresa e solucionar os problemas da melhor maneira possível (FREITAS e BARTH, 2011).

Diante do fato de que as entrevistadas e futuras gestoras das empresas são todas do gênero feminino, é importante salientar que cada vez mais as mulheres estão ocupando espaço na gestão das organizações, visto que essa área era relacionada somente aos homens. Segundo Grant Thornton (2019), empresa de consultoria empresarial, o Brasil está à frente da média global com mulheres em cargos de diretoras executivas. Em 2018, havia 61% das empresas com mulheres nessas posições e, em 2019, esse número chegou a 93%. Esse avanço coloca o Brasil no Top10 de países com mais mulheres na liderança, ficando atrás dos Estados Unidos, Inglaterra e Índia.

Em relação a história e evolução das empresas e seus fundadores, todas as empresas são ligadas ao setor do agronegócio, tiveram origem em Uruguaiana/RS e hoje possuem familiares nas suas gestões. A respeito da empresa A, esta foi constituída por 4 amigos, em Uruguaiana, no ano de 1998 e, ao longo dos anos, foi se expandindo para cidades próximas. Os amigos e então sócios, já tinham experiência no setor, pois haviam trabalhado em

empresas de máquinas e implementos agrícolas. A empresa iniciou em um espaço pequeno, com pouca capacidade de expansão, e após o seu bom desenvolvimento, os sócios investiram na criação de uma loja maior.

Em relação a empresa B, esta, foi fundada por dois irmãos em Uruguaiana, no ano de 1985, a partir da compra de uma propriedade que era do pai deles, como afirma a entrevistada B: “[...] acabou arrendando então para os filhos que trabalhavam com ele, e deu um prazo aí de 4 anos para eles pagarem o negócio. Eles conseguiram pagar e com esse negócio eles acabaram se tornando autônomos, e fizeram imergir então a empresa deles.”

Já a empresa C foi fundada em 1973 pelo avô da entrevistada C, também na cidade de Uruguaiana. No início, o negócio teve foco em transporte de cargas, ampliando para postos de combustíveis, importação e exportação, pecuária, criação de cavalos crioulos, distribuição de combustível e agricultura na parte de plantação de arroz. Esta última, sendo hoje o principal foco da empresa.

Todas as entrevistadas possuem algum familiar na gestão da empresa, porém, atualmente nenhuma delas trabalha na empresa. No entanto, a entrevistada A afirma que irá trabalhar em breve: “Voltei pra Uruguaiana, onde eu [...] irei começar a minha trajetória profissional na empresa do meu pai”. Sobre a gerência das empresas, as entrevistadas A e B relataram que possuem seus pais como gestores e sócios, estes, estando presentes na gestão desde a fundação da empresa. Em todas as empresas há mais de uma geração da família trabalhando.

A respeito da capacitação dos familiares, observa-se que na empresa B, os fundadores possuem formação em Agronomia. Na empresa A a entrevistada A possui o seu pai, como fundador e um dos sócios, e seu irmão que também trabalha na empresa. O primeiro, não possui formação acadêmica, já o segundo é formado em Administração. E na empresa C, para os familiares que trabalham nela, o fundador teve como exigência a formação em um curso de graduação: “Todos os 4 filhos que trabalham na empresa, são formados em Administração, Ciências Contábeis, Veterinária e Agronomia. [...] “Isso foi uma das exigências que o meu vô fez pra que eles pudessem trabalhar na empresa.” (ENTREVISTADA C).

Para Oliveira (2010), capacitação é a capacidade de obter e possuir um total de conhecimentos e habilidades que se aplicam a uma área de atuação. A capacitação profissional, além de outros fatores, pode otimizar o processo diretivo nas empresas familiares.

Ao analisar a relação interpessoal, verificou-se que em todas as empresas existe uma boa relação entre os familiares, e que na ocorrência de algum conflito, não há grandes atritos, como pode ser observado na fala da Entrevistada B: “Eles (os sócios) têm relação muito boa, tanto pessoal quanto profissionalmente. Além disso, a outra relação familiar seria do sucessor, o meu primo, que também trabalha na empresa [...] e tem uma boa relação com ambos.”

Na empresa C também se observa a existência de uma relação interpessoal equilibrada, como comenta a Entrevistada C:

[...] eu diria que é uma relação muito boa, [...] claro que tem desavenças, discordam em muitas coisas, mas sempre é uma relação assim, muito de paz quando a gente tá junto, e fora do ambiente de trabalho. Então eu diria que eles sabem separar bem isso. [...] quando é família e quando é o trabalho, não misturando essas coisas pra manter uma relação harmônica.

Para Gersick et al. (1997), o relacionamento existente das famílias implica nos relacionamentos dos negócios, sendo mais difícil exercer autoridade com os parentes, além dos papéis, que na família e na empresa podem se tornar confusos e, a ocorrência de conflitos na empresa pode prejudicar relacionamentos familiares. Entretanto, quando se trabalha em harmonia, as famílias podem trazer resultados positivos à empresa.

Os conflitos que ocorrem nas empresas familiares podem surgir por divergências de opiniões e ideias entre as gerações, diante disso, percebe-se que apesar de haver outras gerações presentes nas empresas, ainda não passaram pelo processo sucessório, e as decisões ainda implicam à primeira geração. Isso não parece um agravante neste momento para a gestão, no entanto, a boa relação existente pode se dar em função de que o processo sucessório ainda parece uma realidade distante e por este motivo, as questões de conflitos ainda não são externalizadas.

4.2 Gerações e planejamento do processo sucessório

Os fundadores, que representam a primeira geração, têm papel principal em cada empresa, eles estão presentes na gestão e tomam as decisões. A gestão das empresas ainda se encontram na primeira geração, mesmo tendo outras gerações trabalhando nela, como se pode visualizar na empresa A: “Como a empresa ela é bem nova, bem nova não, mas é considerada nova ainda perto das outras empresas que já existem, [...] ainda está na primeira geração [...].” (ENTREVISTADA A).

Na empresa A cada um dos 4 sócios é responsável por um setor da empresa. A respeito da empresa B, os sócios cuidam da maior parte da gestão da empresa, como coloca a

entrevistada B: “Ambos são agrônomos, então, todas as atividades do campo, atividades também relacionadas com a gestão de pessoas, são de competência deles.” Já na empresa C, apesar de as principais decisões estarem no comando da primeira geração, a segunda geração já tem participação nas decisões da gestão. A entrevistada C incrementa que a empresa está passando pelo processo sucessório: “Nesse momento, eu diria que ainda está na primeira geração, [...], mas também a segunda geração, ela já toma decisões. Principalmente porque ta passando por toda essa parte sucessória, em que ele está passando pros filhos a empresa.”

Observou-se que nas empresas estudadas há familiares, além do fundador, trabalhando e ocupando cargos. Na empresa A, além do pai (fundador), trabalham o irmão e tio da entrevistada. Na empresa B, além do pai e o tio (fundadores) também trabalha o primo, que é filho de um dos sócios. Na empresa C, o fundador e seus filhos fazem parte da empresa, como apresenta a entrevistada C: “São familiares que trabalham na empresa atualmente. Os quatro filhos trabalham na empresa, cada um atuando a sua área de formação.” A partir disso, percebe-se que as entrevistadas A e B representam a segunda geração, e a entrevistada C a terceira.

Considerando o fato de que uma empresa familiar envolve mais de uma geração, e que as respondentes fazem parte de diferentes gerações, evidencia-se de que as gerações possuem características singulares, e estas, podem influenciar no desenvolvimento da empresa.

Por exemplo, a geração Y, segundo Comazzetto et al. (2016), são pessoas com características inovadoras, as quais cresceram em contato com tecnologias, e sabem administrar bem o tempo. Já a geração Z, onde se enquadram as entrevistadas, cresceram num mundo globalizado, e buscam por oportunidades de trabalho que possuem suas características, buscam por tecnologia, conectividade e velocidade. É uma geração criativa, com senso de responsabilidade e preocupação com o futuro (GIRELLI, 2015) *apud* (SACIOTO et al., 2017).

As entrevistadas não estão trabalhando na empresa atualmente, porém possuem planos de seguir o negócio familiar e, para exercer tal função, foram buscar a capacitação necessária, como apresentado anteriormente. Apesar da preocupação das sucessoras em se preparar, de acordo com seus próprios relatos, nota-se um despreparo da empresa para o momento da sucessão, como pode ser observado de acordo com a entrevistada B: “[...] acho que pra ir para segunda geração vai levar um pouquinho de tempo ainda, porque os sócios são novos ainda, e.. eles não tão bem preparados ainda pra essa função da sucessão.”

A respeito disso, a respondente A relata que irá passar pelo processo sucessório, ressaltando o despreparo da empresa e sua preocupação quanto a isso, pois cada sócio espera que seus próprios filhos devam assumir a gestão da empresa:

[...] o que lá na empresa é bem mal resolvido isso, porque eles não sabem quase nada sobre processo sucessório, eles não sabem quem é que vai tocar a empresa daqui um tempo. [...]. Tipo, pelo meu pai são os filhos dele, mas como tem mais 3 sócios... sempre bato na tecla, que é preciso ver por que não é do dia pra noite né. (ENTREVISTADA A).

Em relação ao processo sucessório, uma das dificuldades de planejar a sucessão se deve à resistência do fundador em sair do poder, pois isso pode estar ligado a perda da sua identidade (ADACHI, 2006). Cohn (1991) *apud* Oliveira (2010), afirma que a falta do planejamento da sucessão pode acarretar o desligamento de membros qualificados da empresa e a atribuição de pessoas desqualificadas e despreparadas, gerando resultados ruins à empresa.

Dessa forma, ressalta-se a importância de realizar o processo sucessório com antecedência e planejamento, evitando conflitos e problemas na gestão. Conforme Oliveira (2010), é possível realizar uma melhor sucessão seguindo alguns passos como planejar o processo, iniciar o processo sucessório o mais cedo possível, ter amplo debate sobre o assunto, diferenciar os níveis de responsabilidade, ter transparência dos assuntos que podem gerar disputas entre os familiares e planejar a distribuição da herança.

4.3 Aspectos positivos e negativos para escolha de trabalhar na empresa

Verificou-se que a figura paterna das entrevistadas A e B foram a maior influência na tomada a decisão para seguir o negócio familiar. A relação com ambos é muito forte, e foi um aspecto de grande relevância na decisão das entrevistadas. Um dos principais interesses desta pesquisa é na identificação destes pontos, neste caso, um dos elementos influenciadores na decisão de seguir na gestão familiar é o laço afetivo e as influências da tradição e dos valores de casa, o que as levou a buscar preparação para conseguir dar seguimento no negócio.

A respondente A ressalta sempre que o que a motivou a escolher seguir o negócio familiar, mesmo estando na capital para estudar e poder seguir outra carreira, foi seu pai:

Eu acho que toda minha vida eu vi o meu pai trabalhar muito pra nos dar e dar pra família tudo o que a gente tem hoje, e sempre do bom e do melhor assim, e ele batalhou pra ta ali, ele não tem nem o ensino fundamental completo, então, é uma coisa que traz orgulho pra família e, cara, eu cresci dentro da empresa então eu vi muita coisa, todas as coisas mudarem, eu vi eles evoluindo, eu vi eles crescendo ao longo dos anos, então isso faz... fez com que eu me motivasse a querer trabalhar lá. [...] Acho que por ver o quanto meu pai batalhou pra ter aquilo ali, e saber que ele construiu tudo aquilo, óbvio que por ele, mas também pelos filhos e pela família.

Além disso, observa-se que a valorização do esforço do fundador para o desenvolvimento da empresa foi mais um fator motivador nessa decisão. Esse aspecto, junto com a influência familiar, também é observado no relato da respondente C:

[...] tu convivendo nesse meio, tu vê o quanto o fundador se esforçou por chegar naquela posição, o quanto seus sucessores tão se esforçando pra que continue o mesmo. E eu acho que justamente por essa convivência, desde que tu nasce tu ta dentro daquele meio, tu vê que aquilo ali, tipo, é o sustento da tua família, que é ali que tu ganha todas as tuas coisas, eu acho que isso acaba influenciando um pouco. [...] pra mim uma influência muito grande foi tipo, o meu vô, [...] eu acredito que, vendo tudo o que ele construiu, como foi, eu acho que é uma das coisas que me motiva trabalhar lá.

Segundo a entrevistada B o que mais lhe motivou seria a influência dos fundadores, no entanto, sempre menciona o fato de não considerar o negócio familiar como único foco ou opção, já que a mesma afirma que teria uma autonomia que a empresa familiar não lhe proporcionaria, além de estar preparada para o mercado em caso da ocorrência de algum problema com a empresa:

[...] principalmente em função da autonomia que um trabalho desvinculado a empresa poderia me proporcionar. Caso eu optasse pela sucessão, e acabasse deixando de lado uma profissionalização, e algo desse errado na empresa, eu iria me frustrar. [...]. Muitas vezes não há no processo de sucessão um incentivo em relação a essas restrições, né, que os fundadores dão em relação ao poder de escolha, e aí isso acaba fazendo então com que os sucessores sejam meros trabalhadores da empresa, e não gestores. E isso [...] acaba limitando a autonomia deles, e muitas vezes desestimula o processo de sucessão.

Conforme Lombardía, Stein e Ramón (2008) *apud* Comazzetto et al. (2016), os gestores devem levar em consideração que a responsabilidade individual e a liberdade de tomar decisões são requisitos muito relevantes para essa geração na hora de escolher o local de trabalho.

A entrevistada B também destaca que a situação da empresa, por estar estável economicamente e com bons resultados, representando uma segurança, foi um aspecto significativo na escolha de ter a empresa como uma opção de trabalho.

Neste caso, observa-se que o motivador que aparece junto ao apelo familiar (pai) é a situação do negócio, que vai bem e inspira segurança financeira e de uma vida tranquila. No entanto, cabe salientar que a respondente pretende ter um “plano B”, para o caso de os negócios não suprirem suas expectativas para objetivos pessoais, e para isso, ela está realizando um mestrado na UFRGS.

Por último, a respondente destacou a comunicação e a relação entre as gerações como um motivador relevante, ressaltando que a relação entre as gerações da empresa e suas divergências, implicam a restrição do processo sucessório. Dessa forma, destaca a resistência

do fundador e do sucessor quanto à evolução da empresa e à autonomia, ou seja, até onde o sucessor poderá tomar decisões para contribuir com a evolução da empresa.

Juntamente foi possível observar que a família da entrevistada C, o convívio com a empresa desde cedo e o fator da tradição em seguir o negócio também foram grandes motivadores na decisão de trabalhar na empresa futuramente, como apresentado pela respondente: “[...] eu pretendo trabalhar porque eu acho que é algo que eu vejo desde pequena, e é como se eu quisesse seguir esse legado sabe. Tipo, é da minha família, eu quero continuar, quero que continue com mesmo prestígio que quando foi criada sabe.”

A responsabilidade em seguir o negócio foi outro motivador da entrevistada C: “Porque no momento que tu assume uma gestão numa empresa [...] é uma responsabilidade muito grande que tu tem nas tuas costas. [...] é a partir das tuas decisões, dos teus pensamentos, de como que tu vai seguir, que vai influenciar todo o resto.”

Após a análise dos fatores que motivam e desmotivam os sucessores a seguir o negócio da família, destacaram-se como influenciadores positivos a influência familiar, as relações afetivas e proximidade com a família, principalmente com o pai, fundador da empresa. Além da situação econômica da empresa, proporcionando maior segurança ao sucessor, do convívio e do contato com a empresa desde cedo, acompanhando sua evolução, da tradição em seguir a empresa familiar e da valorização do empenho e dedicação de todo um trabalho que foi desenvolvido pelos fundadores.

Já como influenciadores negativos, os quais geram desmotivação no sucessor na escolha de seguir o negócio familiar, as questões abordadas pelos respondentes foram a autonomia e a falta do planejamento da sucessão. A falta da primeira é mais frequente na empresa familiar, devido à resistência do fundador em delegar as tomadas de decisões, tornando o sucessor apenas mais um funcionário da empresa, e não um gestor. E o segundo, gera insegurança ao sucessor pois pode afetar a continuidade da empresa, devido ao fato de que a falta de um planejamento pode gerar mais conflitos que poderiam ser evitados. Leone (2005) apresenta alguns conflitos como desgastes pessoais, fofocas, clima pesado, desconfiança e atribuição de pessoas despreparadas e sem capacitação necessária.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente trabalho tinha como problemática responder quais são os elementos que tem influência na decisão do sucessor em assumir a gestão de uma empresa familiar. Diante disso, foi possível identificar os aspectos influentes nas decisões dos sucessores. Para a

efetuação das análises, foram aplicadas entrevistas à três sucessoras de empresas familiares, ligadas ao ramo do agronegócio, localizadas em Uruguaiana e região da fronteira Oeste. Para melhor análise, as empresas foram separadas em denominações de A, B e C, correspondendo às respondentes A, B e C respectivamente.

Este trabalho que teve por objetivo identificar os elementos influentes na decisão do sucessor em assumir a gestão da empresa familiar, atingiu sua proposta por meio de seus objetivos específicos.

A respeito dos objetivos específicos, identificou-se que os aspectos que mais se destacaram como influenciadores positivos para a escolha de assumir a gestão na organização foram a influência de familiares, a admiração e valorização pelo trabalho dos fundadores e a boa relação entre os familiares presentes na gestão das empresas.

Além disso, percebe-se que o convívio desde cedo com a empresa familiar é inevitável, e isso acaba sendo um fator influente na escolha do sucessor seguir o negócio da família. Os sucessores se tornam motivados por acompanhar a evolução da empresa, seguir a tradição familiar e isso acaba sendo um aspecto significativo na influência da escolha em seguir o negócio familiar. Neste estudo, observou-se em particular a influência da figura paterna na decisão das possíveis sucessoras.

No entanto, alguns elementos negativos também aparecem na fala dos entrevistados, como a falta do planejamento da sucessão e a possível falta de autonomia dentro da empresa, em função das relações familiares, ou a falta de perspectiva para a empresa.

Ao caracterizar as dimensões que afetam a escolha do sucessor nota-se que dentre os aspectos mencionados, o que mais se destaca e influencia é a família, como grupo de referência para tomada de decisão, as relações familiares que se refletem no ambiente familiar ficariam entre questões pessoais/familiares e organizacionais, o que dependendo do nível de autonomia, maturidade e respeito na relação pode ser positivo ou negativo. Outro ponto relevante é a carreira, como aspecto pessoal e o desenvolvimento individual. As questões de propriedade aparecem de maneira muito superficial.

Os conflitos familiares não aparecem como um ponto problemático, mas acredita-se que isso se dá porque o processo sucessório ainda não iniciou em nenhuma das empresas. Em alguns casos a troca pode ser natural, no entanto, de acordo com o relato, as organizações ainda não planejam o processo, o que já é observado pelas sucessoras como um possível problema futuro.

Outro ponto analisado, apesar de não ser o recorte de pesquisa, foi em relação a figura feminina presente nessas empresas, ressaltando que todas as entrevistadas são mulheres,

optaram por seguir o empreendimento familiar e foram atrás da sua capacitação necessária, a fim de ocupar seu espaço nas empresas, mostrando que todos, independentemente de gênero, possuem capacidade para entrar no mercado de trabalho.

A partir deste trabalho, pode-se realizar pesquisas futuras em relação aos gestores atuais de empresas familiares, na faixa etária dos 45 aos 60 anos, geralmente a segunda geração da empresa. A fim de analisar suas perspectivas em relação à inserção na empresa familiar, considerando que na sua época, tinham menos poder de escolha a respeito do seu futuro profissional, relacionando os resultados com o sucesso da empresa e realização pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. SEBRAE, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

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

ÁLVARES, E. Diferenciação Família/ propriedade/ empresa – base de sustentação da empresa familiar. In: ÁLVARES, E (org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark, 2003.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BONA, G. O. Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97008/000918625.pdf?sequence=1>>

CASILLAS, J. C., VÁZQUEZ, A. e DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COMAZZETTO, L. R.; et al. A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e Profissão**. Jan/mar, 2016, vol.36. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/znk8zc>>

COSTA, A. D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 5 reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

DAVID, C. Millennials: a nova força do agronegócio. **Associação brasileira de comunicação empresarial**, 2018. Disponível em:

<<http://www.aberje.com.br/colunas/millennials-nova-forca-do-agronegocio/>> acesso em 04/05/2019.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, 2011. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/514/257>>

GRANT THORNTON. Brasil entra no Top10 de países com mais mulheres em cargos de liderança. **Grant Thornton**, 2019. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/grant-thornton-noticias/press-releases/2019/brasil-entra-no-top10-de-paises-com-mais-mulheres-em-cargos-de-lideranca-aponta-grant-thornton/>>

GERSICK, K. E. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, M. A. **Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. Ideias e inovação**. Aracaju, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>> .

OLIVEIRA, D. P. **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

OLIVEIRA, W. M. De; VIEIRA, J. E. R. Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf>

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: Conflitos e soluções. São Paulo: CLA Editora, 2007.

SANTOS, J. A. e FILHO, D. P. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo. Cengage Learning, 2011.

SEBRAE. Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares. **Sebrae**. Piauí, 2017. Disponível em: <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

SACIOTO, E. B.; et al. Expectativa da Geração Z na Carreira Profissional: um estudo em uma empresa de grande porte em Caxias do Sul/RS. **Convibra**, 2017. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/34/2017_34_13910.pdf>.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VRIES, M. K. Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar. In: ÁLVARES, E (org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark, 2003.