

# A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR E O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

**Nathiéle Cristina Guidolin<sup>2</sup>**

**Táisa Bulegon Gassen<sup>3</sup>**

## **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo investigar os desafios da gestão da empresa familiar relativos ao processo de sucessão nas organizações. A pesquisa se caracteriza como descritiva, sendo realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo esta a forma de estudo elaborada com base em um material já publicado. Em relação ao plano de coleta de dados, este trabalho se utilizou de dados secundários. A coleta de dados ocorreu na plataforma de bases de dados Google Acadêmico no período de abril a junho de 2021. Como principais resultados, observa-se a necessidade de uma preparação de futuros sucessores que deve começar desde cedo, assim evitando escolhas indevidas e conflitos entre os membros da família, caso o fundador venha a faltar repentinamente. Em relação as perspectivas de um cenário futuro, constatou-se que deve-se aplicar e colocar em prática o processo sucessório nas organizações e ainda efetuar a implementação do modelo de gestão de acordo com as necessidades da organização. Por fim constatou-se que é necessário um estudo mais aprofundado do processo de gestão, garantindo um planejamento de sucessão adequado .

**PALAVRAS-CHAVE:** Sucessão Familiar; Empresas; Planejamento

## **1.INTRODUÇÃO**

As empresas familiares vivenciaram mudanças que ocorreram em seu ambiente e impactaram na forma como estas desempenham seu papel e, portanto, pode-se considerar que é fundamental que esse tipo de organização mantenha-se bem estruturada para a sua sobrevivência e permanência no mercado.

As empresas familiares ocupam uma parte significativa na economia de um país. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país (PWC, 2016).

Empresa familiar é aquela que possui o envolvimento de dois ou mais membros da família na gestão. A ideia é que seja constituído um negócio que será marcada pelo controle

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UFN

<sup>3</sup> Professor (a) Orientador

dos sócios que pertencem a uma ou mais famílias (ADACHI, 2006).

As empresas familiares costumeiramente são objeto de estudos e tema de discussões devido a sua grande representatividade na economia brasileira, pois exercem enorme influência, em termos de produtividade ou empregabilidade, e ainda por possuir, um grande potencial de desenvolvimento (FREITAS;BARTH, 2012).

Pesquisar sobre empresas familiares e manifestar explicações sobre essas organizações requer, reflexão, senso crítico, e conhecimento, devido a complexidade em que estão envolvidas e a importância que apresentam para o desenvolvimento econômico e social, no âmbito nacional e mundial, abrange não só uma família, mas sim uma empresa (SILVA;VALDISSER, 2017).

A partir destas constatações, pode-se inferir sobre o contexto que cerca a gestão de uma empresa familiar, destacando-se o ambiente externo bem como as inquietações internas inerentes a gestão propriamente dita. Uma pesquisa realizada pela PWC (2016) revelou que alguns desafios comuns entre as empresas de controle familiar para os próximos 5 anos, estão relacionadas a condições de mercado, contenção de gastos, situações macroeconômicas e corrupção foram relatadas e ainda a necessidade de inovar, continuamente, estratégia e alinhamento: família x empresa e plano de sucessão.

Neste sentido evidencia-se a importância de estudar aspectos que podem comprometer a manutenção dos negócios familiares, em especial no que se refere a sucessão destacando-se as questões que são levadas em consideração durante este processo.

Tendo em vista o tema relacionado Gestão da empresa familiar, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Quais os desafios da gestão da empresa familiar relativos ao processo de sucessão nas organizações?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de investigar os desafios da gestão da empresa familiar relativos ao processo de sucessão nas organizações.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: descrever os modelos de gestão utilizados pelas organizações, verificar como é desenvolvido o processo de sucessão nas organizações e identificar as perspectivas de um cenário futuro em relação ao processo de gestão e sucessão nas organizações.

Esta pesquisa justifica-se na medida em que possibilita uma reflexão em relação aos aspectos da gestão das empresas familiares e seu processo de sucessão, bem como proporcionar a ampliação do conhecimento sobre esse assunto. Espera-se obter como

resultados, respostas para que possa compreender o funcionamento desta dinâmica com intuito de atender as necessidades de planejar e preparar a sucessão, bem como a manutenção da empresa no mercado.

A empresa familiar é passada de geração para geração através da sucessão. Esta também pode ser multifamiliar, que é composta por duas ou mais famílias de diferentes origens, mas, mesmo existindo afinidade ou complementaridade profissional poderá haver problemas em relação as características e pensamentos divergentes. Para se ter uma empresa familiar bem-sucedida é necessário que haja planejamento, organização, controle e liderança, os quais são fundamentais para que uma empresa que possa crescer (SILVA; VALDISSER, 2017).

Muitos empreendedores orientam-se exclusivamente pelo fator econômico para o desenvolvimento de seus negócios, deixando de lado outros aspectos relevantes à sustentabilidade das empresas familiares, por exemplo, a profissionalização da gestão. Além disso, existem alguns requisitos fundamentais para o sucesso organizacional desse tipo de empresa, dentre os quais o conhecimento do negócio e a dedicação à história da família e da empresa. Há algum tempo atrás para o surgimento de pequenas empresas familiares, bastava apenas alguma oportunidade de mercado ou, basicamente a criação de um pequeno negócio sem muito planejamento. Atualmente novos aspectos devem ser considerados pela gestão familiar (BELMONTE; FREITAS, 2013).

## **2.A EMPRESA FAMILIAR**

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultantes de vários movimentos imigratórios, inclusive desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Ricca (2007), uma empresa familiar se caracteriza por ter o controle em mãos de uma ou mais famílias, onde a maioria dos familiares nela trabalha e participa da gestão, ou, possui cargo como forma de perceber a “mesada” como título de remuneração.

Assim, considera-se como familiar aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um (ou vários) fundador (es), cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única família e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independentemente de a gestão encontrar-se na primeira geração ou nas subsequentes (DALLA COSTA, 2006).

Pode-se dizer que há uma concordância no que se refere as definições de empresas familiares, que se iniciaram com um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, estas em geral foram herdadas por filhos ou familiares mais próximos. Uma de suas vantagens se refere aos laços afetivos entre os familiares, o que pode impactar no comprometimento dos envolvidos com o negócio, mas ao mesmo tempo, pode ser considerada uma desvantagem, pois, muitas vezes, os familiares não separam os assuntos pessoais dos aspectos profissionais, deixando-os influenciar as decisões e, às vezes, até causar transtornos no ambiente das empresas (BELMONTE; FREITAS, 2013).

Gallo (1995 apud Casillas Bueno, Fernández, Sánchez, 2007) observa que grande parte das definições com relação à empresa familiar, são concentradas em três aspectos: propriedade ou controle da organização, o poder decisório que a família possui dentro da empresa, a vontade de que a empresa seja transferida às próximas gerações e a consolidação disso, através da entrada de membros da geração da família na empresa.

Um dos principais desafios das empresas se prende com a sua sobrevivência. Segundo Santo (2018), as empresas familiares apresentam insucesso superior às empresas não familiares, contribuindo para sua mortalidade precoce.

Algumas características deste modelo de gestão são: não perdurar por mais três gerações, resiliência, comunicação direta e efetiva, tomada de decisões mais rápidas, espírito empreendedor persistente, “capital paciente”, além disso ajudam na estabilização da economia e tem um maior zelo com seus funcionários.

Porém, após os anos de 1990, os empresários encontraram maneiras mais eficientes de melhorar a convivência com os sócios, além de conservar a boa gestão (ATTUCH, 2007). Apesar das melhorias apontadas por Attuch (2007), ainda observa-se que a empresa familiar apresenta dificuldades para a sua sobrevivência no mercado. A cada 100 empresas, apenas 30% passaram para a segunda geração e somente 10% chegam até a terceira geração (VENTURA, 2006).

## **2.1 Gestão da empresa familiar**

Empresas familiares são organizações fundadas e administradas por membros da mesma família. A empresa pode contar com funcionários de fora, não necessariamente todas as pessoas que trabalham fazem parte da família. Para ter uma boa gestão na empresa, deve-se seguir um bom planejamento estratégico, com um plano de negócios, metas e objetivos muito bem estruturados (SBCoaching, 2019).

Para que empresas familiares passassem a existir, bastava apenas alguma oportunidade de mercado ou, simplesmente, a criação de um pequeno negócio qualquer planejamento. Atualmente, não basta apenas identificar boas oportunidades, aspectos correntes devem ser considerados pela gestão familiar (BELMONTE; FREITAS, 2013).

A maioria das empresas se inicia com idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem seu empreendimento em conjunto. Irmãos aprendem o negócio dos pais desde crianças, crescendo com a realidade da empresa. Fazer com que o empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passá-lo de pais para filhos, assegurando longevidade e continuidade à empresa é um sonho, e ao mesmo tempo um desafio de muitas empresas familiares. Nesse sentido, a empresa familiar é considerada muito complexa, pois há laços bastante estreitos entre família propriedade - gestão, o que às vezes gera certa dificuldade para os gestores quanto ao gerenciamento de tipo de empresa (CAMFIELD et al, 2012, p.1).

Em relação ao estudo referente à gestão das empresas familiares, dois modelos ajudam a compreender esse tipo de organização: o modelo de três círculos e o modelo tridimensional de desenvolvimento. Na figura 01 a seguir é possível observar o modelo dos três círculos:

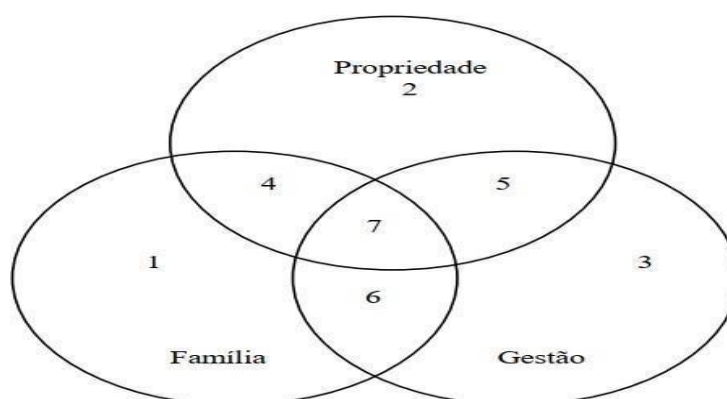


Figura 01: Modelo dos três círculos  
Fonte: Gersick et al 1997)

Quanto ao modelo dos três círculos, tem como intuito esquematizar os diferentes

âmbitos que existem e que estão envolvidos nas empresas familiares, sendo eles: Círculo 1- Família, Círculo 2- Propriedade e Círculo 3-Gestão. Neste contexto, em relação a cada um dos setores que constam no modelo, Dalla Costa (2006) descreve da seguinte maneira:

- O setor 1 - membro da família que não é nem proprietário nem funcionário.
- O setor 2 - acionista que não é membro da família nem funcionário.
- O setor 3 - indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto não possui propriedade do empreendimento.
- O setor 4 - proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário.
- O setor 5 - proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família.
- O setor 6 - indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário.
- O setor 7 - indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e imediatamente aplicável. O modelo dos três círculos é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, prioridades e limites de empresas familiares. Este modelo ajuda a verificar como o âmbito organizacional pode influenciar no ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação (GERSIK et al , 2006).

Além do modelo dos três círculos, outro modelo o tridimensional foi desenvolvido levando-se em consideração que dentro dos três subsistemas as organizações podem ter diferentes estágios de desenvolvimento, sendo assim Gersick et al. (1997), complementam que em relação a cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O modelo tridimensional pode ser observado na figura 02 a seguir:

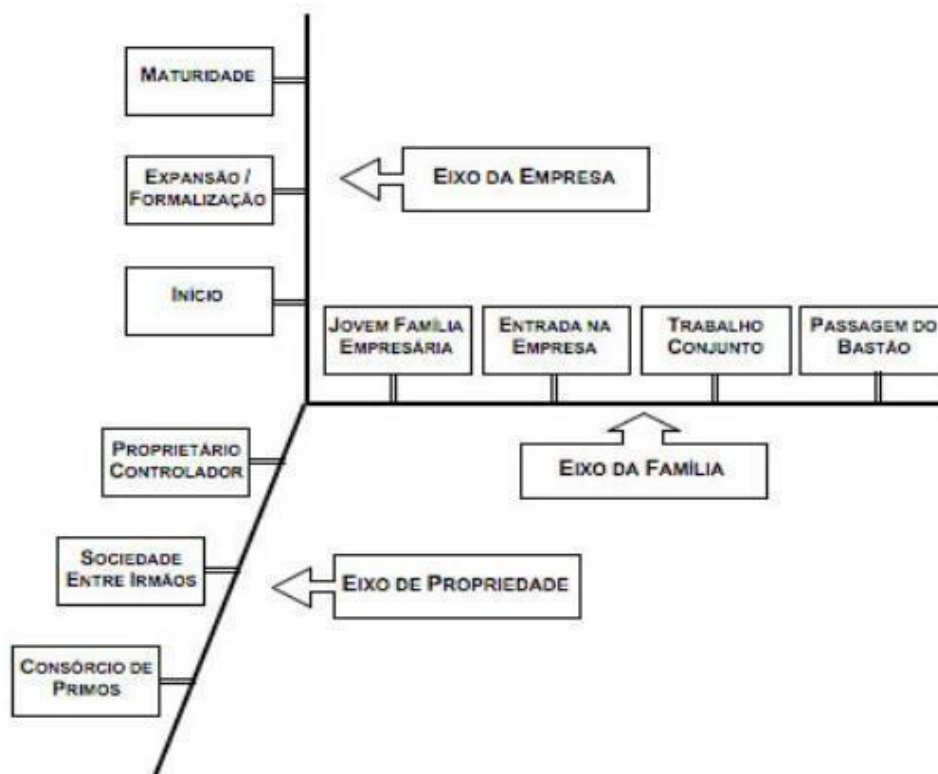


Figura 02: Modelo Tridimensional  
Fonte: Gersick et al (1997)

Para Casillas, Vázquez e Dias (2007), o modelo tridimensional, representa as fases das empresas familiares em dimensões diferentes de desenvolvimento, no qual há um acompanhamento da evolução dos três círculos, mencionados anteriormente, em cada um dos três eixos.

No Quadro 01 a seguir é possível observar as principais características relativas a cada estágio de desenvolvimento da empresa.

DIMENSÃO	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	CARACTERÍSTICAS
Proriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado
	Sociedade entre irmãos	Controle efetivo nesta geração, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos acionistas, mistura de sócios, funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família Empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.

	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário/gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/ formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem produtos Empresa ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.

Quadro 01: Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar  
Fonte: Gersick et al (1997, p.20)

De acordo com Casillas, Vásquez e Dias (2007), cada um dos eixos passa por uma série de fases diferentes. No eixo da propriedade, pode-se observar que este subdivide-se em três fases: proprietário controlador, associação de irmãos e consórcio de primos. Quanto ao eixo da família, é constituído por quatro etapas: a família empresária jovem, a entrada para a empresa, o trabalho conjunto, a transferência de poder. No que se refere ao eixo correspondente a empresa é dividida em três fases: o momento da fundação, o processo de expansão e formalização e a maturidade.

Segundo a pesquisa Global sobre Empresas Familiares, 2016, constata-se que empresas familiares brasileiras estão menos inclinadas a investir na digitização do que a média global. Apenas um terço dos líderes acredita que sua organização está preparada estrategicamente para a era digital. Parcela semelhante percebe a vulnerabilidade dos negócios diante dessa tendência, enquanto metade revela nunca ter discutido esse tema com suas instâncias de governança.

Bueno, Fernández e Sánchez (2007) estabelecem que os principais problemas relacionados à empresa familiar são a sobreposição entre família e empresa, as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização, a relutância em aceitar uma renovação organizacional, a cultura contra o planejamento antecipado da sucessão gerencial e patrimonial, além da administração do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança, principalmente, do conselho de administração.

### 2.1.1 Sucessão na empresa familiar



O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar. A sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, ou seja, quando uma coisa termina e é sucedida por outra. A continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservado na nova etapa. Ambas, com equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de geração (GERSICK et al, 1997).

Segundo Adachi (2006) a sucessão não é uma preocupação exclusiva de empresas familiares, entretanto qualquer executivo deve se preocupar com a formação de seus sucessores e com eficiência na continuidade de seu trabalho. A sucessão não é sinônimo de patrimônio e sim, de crescimento e aprendizado contínuo.

Para que uma família consiga manter-se no mercado por muito mais tempo e passar de geração em geração, caso haja uma administração que fortaleça e direcione a empresa para o futuro. Quanto a nova geração que irá assumir a empresa é necessário o auxílio do antecessor, para mostrar que é possível realizar uma boa gestão, marcada pelos bons resultados (SILVA ; VALDISSER, 2017).

No ponto de vista de Ferrari (2014), a sucessão é vista como o ritual de transferência de poder entre a geração que está atuando para a que virá dar continuidade a esse ritual que acontece de forma gradativa e planejada pelo sucessor. Nesse momento quando surge à necessidade da troca do bastão, a empresa entra em um processo de transição. Esse período pode ser ou não problemático para os envolvidos. Tudo depende da forma como é entendido o processo e como suas mudanças serão absorvidas.

De acordo com Oliveira (2010), existem alguns fatores que foram identificados como relevantes na sucessão familiar, são eles: a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; seus níveis de riqueza e poder se encontram acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras e; como está à expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.

O processo sucessório deve ser planejado levando em considerações as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. A presença do fundador e a participação de todos os membros são muito importantes para dar seguimento ao processo. É preciso que haja um clima muito bem elaborado, para falar sobre os conflitos existentes e que possam surgir durante o processo (FERRARI, 2014).

O planejamento sucessório deve ser feito por todas as organizações que pretendem que a sucessão seja feita com sucesso. No entanto, quem não faz o planejamento de carreira torna-se omissor, correndo o risco de obter inúmeras falhas na organização. Geralmente as pessoas perguntam: qual o momento ideal para que ocorra a sucessão? Esse é um fator muito importante porque leva muitas empresas ao declínio. Para que o momento da sucessão ocorra, é necessário que esteja preparado para participar ativamente do que diz respeito à empresa. Por isso, é muito importante que o planejamento seja desempenhado e acompanhado pelo antecessor. O patriarca, na maioria dos casos, nem cogita a ideia de sucessão. Quando faz a escolha do candidato, faz mais pelo lado pessoal do que profissional (ADACHI, 2006).

Dalla Costa (2006) salienta que o processo de planejamento sucessório deve ter coerência de raciocínio, e não envolvimento sentimental. O que normalmente se percebe é que os pais querem que seus herdeiros assumam a empresa, e não uma pessoa que não faça parte da família. E com isso, pessoas que não fazem parte da família, se sentem afetadas pelas considerações do sucessor. Em alguns casos, as suas oportunidades de promoção são pequenas, porque a preferência é dos membros da família.

Pode-se assumir, portanto, que empresas familiares equivalentes em porte, estrutura, segmento de mercado e tempo de fundação venham a ter diferentes combinações de estágios de desenvolvimento, considerando que cada eixo, em cada caso, pode evoluir de forma independente, em face do histórico peculiar de cada empresa ou das mudanças que sofrem. Em qualquer estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontre, a sucessão é o ato mais importante na empresa familiar (GERSICK et al. , 1997).

### **3. METODOLOGIA**

Neste item é apresentada a metodologia de pesquisa para realização deste trabalho. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Quanto a natureza da pesquisa, esta caracteriza-se como qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), o método qualitativo distingue-se do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas pela maneira de realizar a coleta e análise

dos dados, o qual preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

No que se refere aos objetivos da pesquisa apresenta-se como descritiva, na contextualização de Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para Malhotra (2006), caráter descritivo busca descrever ou definir determinado fenômeno ou fato observado pelo pesquisador, o qual é analisado, interpretado, classificado e registrado pelo mesmo.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo esta a forma de estudo elaborada com base em um material já publicado. Uma pesquisa bibliográfica possui vantagem no sentido de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2001).

No que se refere ao plano de coleta de dados, este trabalho se utilizou de dados já existentes (dados secundários). Segundo Mattar (1996, p. 134), “[...] dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”

Quanto a coleta de dados, esta aconteceu em duas plataformas de bases de dados: o *Google Acadêmico* e o *Periódicos Capes*. Para tanto, definiu-se as palavras-chaves “Empresa familiar” e “Sucessão”, sendo estas pesquisadas de forma individual e combinada, com o intuito de avaliar o material selecionado. Salienta-se que foram utilizadas aspas a fim de refinar a busca e evitar publicações fora do propósito desta pesquisa. Quanto ao período de coleta, este se deu entre abril e maio de 2021.

Destaca-se ainda que determinou-se por fazer um corte de tempo, direcionando a pesquisa para o período de 2016-2020, sendo que os resultados da coleta de dados consideraram apenas artigos científicos, que foram organizados, classificados e comparados ao referencial teórico. Para tanto, optou-se por trabalhar com os artigos mais relevantes listados pela plataforma *Google Acadêmico*.

Os parâmetros de coleta foram pautados na avaliação dos títulos dos trabalhos,

bem como na leitura dos resumos, com os quais foi possível um maior entendimento do foco da pesquisa, a qual foi iniciada com um levantamento referente as bases do *Google Acadêmico* e do Periódicos Capes.

No *Google Acadêmico*, foram obtidos 17.800 resultados quando realizada a busca pelas palavras “Empresa familiar” de maneira restrita, do ano de 2016 ao ano de 2020 e, também, 2.160 resultados somente citando a palavra “Sucessão” referentes ao período mencionado anteriormente. Utilizando-se as palavras “Empresa familiar” e “Sucessão” simultaneamente e obteve-se 1.900 resultados no período.

No que se refere à pesquisa realizada no Periódicos CAPES, obteve-se 3170 resultados sobre “Empresa familiar” de maneira restrita, de 2016 a 2020. A respeito da palavra “Sucessão”, encontrou-se 4.183 resultados, seguindo os mesmos procedimentos. Quando pesquisadas conjuntamente e foram encontrados 81 resultados da pesquisa. Após esta análise, e devido a quantidade de resultados do *Google Acadêmico*, definiu-se que esta seria a base que poderia dar mais suporte ao estudo. Para Gil (2008), a análise dos dados na pesquisa qualitativa depende da capacidade e do estilo do pesquisador.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados quanto ao tema da pesquisa, relacionado a gestão de empresas familiares e ao processo de sucessão. Nesta etapa da coleta de dados foram analisados artigos científicos presentes nos resultados apresentados pela base da plataforma *Google Acadêmico*, para tanto os resultados apontaram inicialmente um total de 1.900 artigos, relativos sobre o tema ao utilizar as palavras “Empresas familiares” e “Sucessão”.

Com o objetivo de direcionar a análise e enfatizar a relação entre as palavras, os artigos foram apurados selecionando-se aqueles com maior relevância de acordo com a base de dados e com base na leitura dos seus resumos, buscando-se aqueles que destacavam tal associação. A partir desta conferência, pode-se selecionar os 06 artigos exibidos no quadro02, a seguir.

TÍTULO	AUTOR (ES)	FONTE	ANO
Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em	Cristina Hillen e Carlos Eduardo Facin Lavarda	Revista Contabilidade & Finanças, 2020	2019

sucessão			
Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de LEIRIA.	Inês Lisboa	Revista de Gestão dos Países de Língua, 2018	2018
Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização	Gleucir Leite, Elisson Alberto Tavares Araujo, Wendel Alex Castro Silva	Revista Ciência Contemporânea	2017
Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense	Vivian Maria da Cunha Dantas, Jeniffer de Nadea, Rebeca da Rocha Grangeiro.	Folha de Rosto – Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação	2020
O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG.	Andrea Costa Van Herk Vasconcelos, Márcia Freire de Oliveira, Vivian Duarte Couto Fernandes	Race: revista de administração, contabilidade e economia,	2017
Empresas familiares um estudo sobre sucessão e continuidade.	Piccoli, Elias Rubens	RBEO Revista Brasileira de Estudos Organizacionais	2019

Quadro 02: Artigos selecionados para a pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o levantamento dos dados da pesquisa, apresentados do quadro 02 acima, pode-se observar que as pesquisas selecionadas demonstram a relação entre gestão e sucessão na empresa familiar. A empresa familiar, bem como seu programa de gestão e de sucessão, é um tema que desperta imensa curiosidade. Assim, a investigação das dificuldades de realização da sucessão é de fundamental importância no âmbito organizacional, sendo acentuada pela complexidade dos laços afetivos existentes (FREITAS; BARTH, 2012).

Os trabalhos presentes nesta base de dados selecionados para esta pesquisa, revelaram ainda uma relação com diversos assuntos, dentre eles pode-se destacar: orçamento, ciclo de vida, endividamento, profissionalização, combinações de gênero e continuidade das empresas, evidenciando que a relação dos artigos exibida anteriormente demonstra uma ampla variedade de assuntos e aplicações onde o tema do estudo está envolvido.

#### 4.1 Forma de gestão utilizada pelas organizações

Neste item foram analisados os resultados da pesquisa, a fim de demonstrar o formato com que as empresas destacadas dos estudos selecionados para esta pesquisa, gerenciam seus

negócios. Os resultados dos artigos analisados, estão na mesma ordem de importância conforme apresentado no Quadro 02.

Em relação ao primeiro artigo “Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em sucessão”, no contexto da empresa citada, a mesma possui três herdeiros e, atualmente, é administrada pela matriarca e dois herdeiros (um terceiro herdeiro que não participa da administração, detém todo o capital da empresa). As decisões da empresa têm o envolvimento direto dos familiares, que influenciam as estratégias adotadas (HILLEN; LAVARDA, 2020)

De acordo com Lisboa (2019) no trabalho “Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de LEIRIA”, que contou com 456 empresas: a maioria das empresas está na 1ª geração (com idade média de 20 anos), em geral existem um a dois gestores familiares. Quando a empresa passa para a 3ª geração e seguintes, o número de gestores familiares tende a aumentar, e a presença de gestores não familiares é pequena, e nas empresas que os têm deve-se à necessidade de ter uma direção mais profissional.

Leite et al (2017) pesquisaram 4 empresas na região da grande BH, em uma empresa do setor de móveis para escritório os dois filhos sucessores atuam na gestão, em outra empresa do setor de materiais de construção, a administração é compartilhada pelo fundador e seu filho, e são responsáveis por funções estratégicas na matriz da empresa, outra empresa do setor de recapagem de pneumáticos além do fundador, trabalham, atualmente, alguns parentes e sua única filha e seu genro, e a quarta empresa do setor madeireiro é conduzida pelo o filho responsável pelo setor financeiro e vendas e, a filha, responsável pelo controle de qualidade e gerência de produção.

Dantas, Nade e Grangeiro (2020) estudaram 3 empresas cujos resultados são apresentados no artigo “Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense”, revelando que uma das empresas, que atua no comércio atacado e possui uma transportadora está na primeira geração, com o fundador no controle, seus filhos trabalhando na empresa. Outra empresa do setor de calçados, está na primeira geração, sendo que um dos filhos trabalha na empresa, e a mesma é classificada como “Empresário em Nome Individual”. A terceira empresa atua no comércio atacado no setor de distribuição de produtos alimentícios, e a família também possui uma indústria de empacotamento, uma transportadora e uma administradora de aluguel e empreendimentos, e está na primeira geração, e duas das filhas trabalham na empresa, a qual é classificada como “Empresário em Nome Individual”.

Em outra pesquisa intitulada “ O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG”, Vasconcelos, Oliveria e Fernandes (2017) apresentam um trabalho que considera as diferentes combinações de gênero, na sucessão das empresas familiares, a qual evidencia em seis empresas da Cidade de Monte Carmelo, MG que a gestão das mesmas é compartilhada da seguinte forma: 2 empresas entre pai e filho; 2 empresas entre pai e filha , 1 empresa categorizada pela gestão entre mãe e filho e 1 delas entre mãe e filha.

Piccoli et al (2019) realizaram uma pesquisa sobre o processo sucessório em duas empresas de Caxial do Sul sob o título de “Empresas familiares um estudo sobre sucessão e continuidade”, a qual revela em uma das empresas dos cinco funcionários que integram a organização, quatro fazem parte da família: o fundador é o diretor geral, sua esposa, trabalha no setor financeiro e dois filhos atuam na organização, sendo um responsável pela parte técnica, e o outro pelo setor comercial. Na segunda empresa pesquisada são um sócio e uma sócia que atuam, sendo que os filhos da sócia trabalham na empresa desde o início de suas atividades.

Na figura 03 a seguir pode-se observar um resumo do formato de gestão utilizado pelas empresas familiares, de acordo com os dados apresentados nos artigos selecionados para esta pesquisa:

<p><b>Hillen e Lavarda, 2019:</b></p> <p>Administrada pela matriarca e dois herdeiros</p>	<p><b>Lisboa (2019):</b></p> <p>Maior parte das 456 empresas na 1ª geração, com um a dois gestores da família</p>
<p><b>Leite et al (2017):</b></p> <p>4 empresas pesquisadas, gestão dividida entre fundador e filho(s)</p>	<p><b>Dantas, Nadae e Grangeiro (2020):</b></p> <p>3 empresas na 1ª geração com a participação do sucessor na gestão</p>
<p><b>Vasconcelos, Oliveria e Fernandes (2017):</b></p> <p>6 empresas com gestão compartilhada entre fundador (a) e filhos(as)</p>	<p><b>Piccoli et al (2019):</b></p> <p>2 empresas, com participação de fundadores e membros da empresa atuantes</p>

Figura 03 – Modelos de gestão das empresas

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as informações que constam na figura acima, pode-se observar que a maioria das organizações possuem a participação de membros da família na gestão em grande parte pais e filhos, destacando-se ainda que em sua maioria as mesmas encontram-se na primeira geração. Para Freitas e Barth (2012), o critério mais adequado está na relação entre propriedade e controle, pois, nesta, um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir (em) parcela expressiva da propriedade do capital.

Pode-se constatar que os resultados apresentados revelam que as empresas estudadas encontram-se em um estágio que pode ser considerado de maturidade nos negócios, sendo que o relacionamento dos sócios proprietários é bem estabilizado, observando-se pouca incidência de conflitos. No que se refere a liderança pode-se observar que esta é centralizada, o que no caso das empresas em processo de sucessão pode interferir diretamente na tomada de decisões.

#### **4.2 Desenvolvimento do processo de sucessão nas organizações**

Nesta seção são apresentados os resultados das pesquisas selecionadas, descrevendo o processo de sucessão em desenvolvimento nas organizações, os quais estão relatadas pelos autores e relacionados uma a uma em sequência.

Com relação ao artigo “Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em sucessão” (2020) - O processo de sucessão do Grupo Varejo é entendido a partir de três momentos: (i) início do planejamento da sucessão, quando o patriarca adoece; (ii) a morte do patriarca, transferência da propriedade do patriarca para os herdeiros e a suspensão do processo sucessório; e (iii) a retomada do processo sucessório em 2018, considerando a sucessão da matriarca e seus herdeiros, bem como a transferência de propriedade.

Quanto ao artigo “Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de LEIRIA”, os resultados a partir de 456 empresas apontou que: a maioria das empresas da amostra encontra-se na 1.<sup>a</sup> geração (66%), o número de empresas na 3.<sup>a</sup> geração ou superior é reduzido (cerca de 19 empresas). Ainda se destacam casos com a permanência de duas gerações em simultâneo: 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> (6%) e 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> gerações (1%), o que sugere uma sucessão gradual/progressiva, isto é, um envolvimento do sucessor e do sucedido para preparar em conjunto a transmissão da empresa de modo mais tranquilo.

A análise dos artigos apresentados demonstra o desenvolvimento do processo sucessório ainda na primeira geração, revelando a importância da definição de etapas para que o mesmo obtenha êxito. Segundo Hoffman e Pizzolatto (2018) para contribuir com a



longevidade das organizações, a incorporação de uma agenda relacionada a como conduzir a sucessão geracional deve ser objeto de reflexão dos sócios-proprietários, dada a sua sensibilidade tanto para o negócio, quanto para as famílias.

No Quadro 03 pode-se observar a ocorrência do processo de sucessão apresentados na pesquisa intitulada “Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização”, que descreve os casos de 4 empresas:

<b>EMPRESAS</b>	<b>PROCESSO SUCESSÓRIO</b>
Empresa A	O processo sucessório não está formalmente descrito, o pai e o tio (sócios) tinham visão holística do empreendimento e, acreditavam que os sucessores tinham que conhecer cada parte do negócio. Foram instituídas novas responsabilidades aos sucessores na medida em que a idade do sucedido avançava. Neste caso, ambos os filhos apresentaram perfil para assumir as atividades do pai.
Empresa B	O processo sucessório iniciou-se, já quando o filho estava na juventude. O pai acabou por direcionar o filho para o negócio de família a partir do próprio interesse do sucessor. Sua inserção foi menos formal e havia bastante interesse em acompanhar os passos do sucedido, (sendo que o pai ainda atua como conselheiro, que controla e não quer perder o poder de decisão no negócio). Inexistiu uma mudança efetiva, mas quando o sucessor se graduou, houve uma transferência verbal, de pai para filho do bastão.
Empresa C	Os sucessores foram voluntariamente condicionados ao negócio da família, devido às informações recebidas de seus pais, a motivação para crescer, a capacitação e qualificação constante e, finalmente, a necessidade de continuar o negócio iniciado pelo pai.
Empresa D	Processo sucessório mais longo, devido à falta de maturidade, a pouca idade da filha e também, em grande parte, ao perfil centralizador do pai.

Quadro 03 – Processos sucessórios

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os aspectos apresentados nos casos presentes no quadro 03, outro fator que destaca-se em muitos casos na empresa familiar é a realização de um processo sucessório de maneira informal, onde os sucessores são integrados a gestão da empresa mas a passagem de bastão não é efetivamente realizada, o que também pode ser observado nos resultados apresentados no artigo a seguir.

No que se refere ao trabalho “Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense”, as três empresas que participaram do estudo descreveram seus processos sucessórios: nas empresas A e B - os fundadores já nomearam informalmente um dos seus filhos como sucessores, relataram que não houve planejamento estratégico de sucessão familiar, mas que o mesmo deveria ser feito no futuro, enquanto que na empresa C, ainda não houve definição de um possível sucessor para a empresa, bem como não há a perspectiva de realização de um planejamento do processo sucessório.

De acordo com a PwC (2016), um plano de sucessão que não está escrito não é um plano, e sim uma ideia. É importante que as empresas familiares abordem o processo sucessório com o mesmo comprometimento e a mesma energia dedicados a profissionalizar outros aspectos do negócio. A sucessão é uma questão emocional, por isso precisa ser gerenciada de forma profissional, e não pessoal. Outro ponto importante sobre o processo sucessório é que muitas empresas familiares ainda tratam a sucessão como um evento único, não como um processo de longo prazo.

Com relação aos processos sucessórios realizados em empresas que constam no artigo “O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG”, pode-se observar um compilado sobre os processos sucessórios: no caso de pai para filho: era dado como certo para os filhos homens, em se tratando de pai para filha: realizado somente quando os sucedidos não tinham mais condições físicas de continuar na empresa, em relação a mãe para filho: o sucessor ingressou no negócio por necessidades e não naturalmente e ainda no caso de mãe para filha: tendência da sucessão ser constituída por mulheres.

No caso do artigo anterior observam-se situações relacionadas a preferências por determinados sucessores ou em outros casos a necessidade da realização do processo sucessório, o que também pode determinar como ocorrerá o processo sucessório das empresas.

Ainda no artigo “Sucessão em Empresas Familiares: Uma Análise de Duas Empresas da Serra Gaúcha”, as duas empresas pesquisadas revelaram que não escolheram apenas um dos filhos para tocar o negócio em seu lugar: deram liberdade para ambos serem os diretores e tomarem as decisões juntos e no que se refere ao planejamento da sucessão, ambas organizações recorram a consultores para ajudarem a resolver questões relacionadas aos processos existentes nas empresas.

No caso das empresas apresentadas pode-se observar o direcionamento das mesmas para realização de um processo sucessório bem organizado a fim de proporcionar tranquilidade ao sucessor bem como para o sucedido. De acordo com Camfield et al. (2012), em se tratando de sucessão, cabe destacar que o processo sucessório é de suma importância para as empresas familiares, pois representa sua continuidade e longevidade. E muitas empresas não estão preparadas para esse momento, pois não tem um plano de sucessão adequado a realidade da empresa.

Conforme pode-se observar o processo de sucessão é parte integrante do processo de gestão em uma empresa familiar, mesmo que em muitos casos não seja planejado pela

família, além disso, verifica-se que com a entrada de uma nova geração na empresa os proprietários tem a expectativa de que esta estará apta e poderá assumir a responsabilidade de ficar à frente da gerência das empresas. Evidencia-se ainda, que o processo sucessório pode ser um período confuso e arriscado em termos financeiros e emocionais, tanto para os sucessores como para os sucedidos, sendo para estes uma fase complicada de mudança em suas vidas.

#### **4.3 Perspectivas de um cenário futuro em relação ao processo de gestão e sucessão nas organizações.**

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa relacionados as perspectivas das empresas em relação ao futuro da mesma quanto ao seus processos de gestão e sucessão, para tanto optou-se por apresentar de maneira sintética os resultados das análises, os quais estão dispostos no quadro 04 a seguir:

<b>ARTIGO</b>	<b>PERPECTIVAS SOBRE GESTÃO E SUCESSÃO</b>
Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em sucessão (2019)	Necessidade de planejar um processo de sucessão no futuro que abranja estratégias que atendam aos desejos relativos a profissionalização da gestão, criação da holding familiar e implementação da governança familiar.
Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidênciapara as PME da região de LEIRIA (2018)	Metade das empresas inquiridas procuram gestores não familiares fruto da necessidade de ter uma direção mais profissional na empresa devido ao crescimento das mesmas ou da necessidade de expansão para além-fronteiras e além disso, a necessidade de construir planos de sucessão.
Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização (2017)	Empresa A – Gestão compartilhada entre gestores e investimento em planejamento; Empresa B – Não são utilizadas ferramentas gerenciais para a condução da empresa, perspectiva de transferência efetiva de sucessor; Empresa C – Bom relacionamento interpessoal entre membros da família, e crosntrução de um planejamento ambicioso; Empresa D – Finalização do processo sucessório;
Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo noCariri cearense (2020)	Empresa A – empresa em sucessão, sem a realização de um planejamento, perspectiva de realizar no futuro. Empresa B – sucessão realizada forma informal, vizualiza a necessidade de planejamento de sucessão no futuro. Empresa C – Processo de sucessão em curso com conflito entre interessados, planejamento estratégico sucessório para ações futuras;
O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG (2017)	Nas várias combinações de gênero pesquisadas, os sucessores afirmam que fizeram alterações na gestão a partir do momento em que os sucedidos deixaram as empresas, principalmente por acreditarem que os modos de gestão tradicionalistas das gerações anteriores necessitavam de melhorias. Em todas as combinações de gênero, não há arrependimentos da escolha pela empresa familiar; há, ainda, a evidência da importância na continuidade e na

	sustentabilidade das organizações, algumas já iniciando o planejamento de sucessão para a próxima geração, todavia, de forma mais sistematizada e com orientação profissional.
Empresas familiares um estudo sobre sucessão e continuidade. (2019)	As expectativas dos gestores e sucessores se relacionam aos fatores internos, como preparo adequado, planejamento e gestão de conflitos, e aos fatores externos, para dar continuidade aos negócios por aspectos políticos e econômicos. As empresas familiares buscam planejar o processo de sucessão para dar continuar em atividade e, verificar a intenção e capacidade dos futuros sucessores, para que estes possam ser conduzidos de forma gradual a ocuparem a gestão.

Quadro 04 – Perspectivas na gestão e sucessão das empresas

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as informações apresentadas no quadro acima, cada caso possui suas particularidades, no entanto destacam-se em relação as perspectivas de futuro para a gestão de empresas familiares as seguintes ações: a execução do processo sucessório, a organização do planejamento sucessório para a nova geração e ainda a implementação de modelo de gestão de acordo com a necessidade atual das organizações, relevando desta forma o impacto que uma mudança na gestão relacionada a sucessão pode imprimir a organização como um todo.

Segundo Oliveira, (2006) o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para garantir continuidade da empresa familiar, podendo deixar a família e a empresa comprometida, caso este processo não apresente os resultados esperados.

Um bom planejamento para realizar a sucessão empresarial é fundamental para o andamento dos negócios, pois muitas empresas podem até mesmo, decretar falência no momento de passagem de bastão, onde o novo gestor pode não estar preparado para alinhar e conduzir os negócios da família e os colaboradores podem não estar preparados para uma nova gerência. Para Hoffman e Pizzolatto (2018) no que concerne às empresas familiares, observa-se que o principal desafio encontrado por este tipo de organização diz respeito à sucessão do empreendedor.

## 5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Diante dos estudos realizados e os levantamentos obtidos, contactou-se que a sucessão nas empresas familiares é primordial para dar continuidade as atividades, visto que essas empresas são representadas por uma parcela expressiva no mundo e que influência na economia de um país.

A sucessão é um processo complexo e demanda de muita discussão e planejamento entre os membros da família. O importante é buscar organizar-se para poder iniciar o processo

de sucessão o quanto antes, e não aguardar o envelhecimento dos fundadores e nem uma possível decaída da organização. Um dos principais fatores a serem analisados na escolha do sucessor é levar em consideração a vocação de cada herdeiro, identificar o talento de cada um e assim destinar para cada função nos negócios da família.

De acordo com a pesquisa realizada, os resultados obtidos na plataforma Google acadêmico revelaram que os desafios de gerir empresas familiares são muito específicos, mostrando as diferenças de cada ambiente familiar. Cada qual deve saber separar os interesses pessoais do empresarial. Os desafios encontrados dependem na maioria das vezes por não possuir um planejamento estratégico de sucessão familiar bem estabelecido.

Quanto as perspectivas de um cenário futuro em relação ao processo de gestão e sucessão nas organizações, identificou-se que deve-se aplicar e executar o processo sucessório nas empresas, realizar um planejamento sucessório para a nova geração e ainda a implementação de modelo de gestão de acordo com a necessidade atual das organizações

Por fim percebe-se que é necessário um estudo mais analítico do processo de gestão para gerir empresas e um planejamento de sucessão adequado. Quem assume deve ter um vasto conhecimento dos diversos setores da empresa, identificando as dificuldades de cada setor, buscando assim maior desempenho e organização.

Com relação aos modelos de gestão utilizados pelas organizações, pode-se observar que a maioria das organizações possui a participação de membros da família na gestão em grande parte pais e filhos, onde o relacionamento dos sócios é bem estabilizado e com pouca incidência de conflitos.

No que se refere ao desenvolvimento do processo de sucessão nas organizações, verificou-se que grande parte das empresas ainda prevalece na primeira geração. Percebe-se que mesmo que as empresas estejam passando por um momento de sucessão, as mesmas ainda não possuem um planejamento estratégico de sucessão familiar bem estabelecido. O processo de sucessão das empresas apresentadas se deu no decorrer, a partir das dificuldades encontradas.

No que diz respeito a futuros estudos, sugere-se um maior aprofundamento quanto aos aspectos relativos ao planejamento sucessório estruturado e da profissionalização nas empresas familiares, pois se observou o grande impacto que esses podem ter nos processos da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

Araujo, F. O., Hoffmann, L., Pizzolato, N. D. (2018), “Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 162-177, .

ATTUCH, L. O retrato da empresa familiar. *Societas Consultoria*, n. 507, 13 jun. 2007, p. 48 – 49.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

BUENO, J.C.C.; FERNÁNDEZ, C.D.; SÁNCHEZ, A.V. **Gestão da empresa amiliar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos. et al. A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria – RS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2012, Recife.

CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, C. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares.** Paraná: Juruá, 2006.

DANTAS, V. M. DA C.; NADAE, J. DE; GRANGEIRO, R. DA R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense. **Folha de Rosto**, v. 6, n. 3, p. 97-111, 28 dez. 2020.

FERRARI, G.M.M. (2014). Empresa familiar: O desafio da sucessão. Pindamonhangaba.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.** Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

GERSICK, K. E., Davis, J. A., HAMPTON, M. M., LANSBERG, J. De geração para geração. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

GERSIK, Kelin e ...et al. De geração para geração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **GESTÃO DE PESSOAS: enfoque nos papéis profissionais**, 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo 2002. Disponível em [http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Atlas SA, 2008.

Hillen, Cristina; Lavarda, Carlos E. F.R Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 31, n. 83, p. 212-227, maio/ago. 2020.

LEITE, GLEUCIR. Revista científica multidisciplinar das faculdades iseib. v.1 n.1 (2017).

LISBOA, INES. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, Leiria/ Portugal, vol. 17, núm. 2, pp. 24-42, 2019.

MALHOTRA, N. K. **PESQUISA DE MARKETING: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo:

Atlas, 1996

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

OLIVEIRA, Djalma de P. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PICCOLI, Elias. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais – v. 6, n. 1, p. 237- 268, abr/2019.

PRICEWATERHOUSE COOPERS – PWC. Empresas familiares no Brasil: Cenário e desafios.< <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>> Acesso em: 02 outubro.2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico:Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Ed. Editora Feevale, 2013.

RICCA, Domingos. Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções. São Paulo: Cla, 2007. 158 p.

SANTO, Carina Matos. Fatores influenciadores da sobrevivência das empresas familiares: Um estudo de caso numa empresa PME familiar no setor da construção. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais, 2018.

SILVA, Tayná Fernandes;VALDISSER, Cassio Raimundo.**Gestão de empresa familiar: O caso da empresa Castelo dos Pães Ltda Me.** Getec v.6, n.11, p.110-129/2017.

VASCONCELOS, Andrea Costa van Herk; OLIVEIRA,Márcia Freire;FERNANDES,Vivian Duarte Couto -RACE, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 203-226, jan./abr. 2017

VENTURA, L. C. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. Acionista, Porto Alegre, 2006. Disponível em: . Acesso em: 12 abr. 2012.



<https://www.sbcoaching.com.br/blog/empresas-familiares/>