

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: um estudo de caso em um supermercado de Varginha - MG

Leandro Moseli VINAGRE¹

Sheldon William SILVA²

Pedro dos Santos PORTUGAL JÚNIOR³

Reginaldo da Silva SOUZA⁴

Jackson Eduardo GONÇALVES⁵

Wariston Fernando PEREIRA⁶

¹Bacharel em Administração com linha de formação em Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. cepi@unis.edu.br

²Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo – FPL-MG. sheldonwilliamsilva@gmail.com

³Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP-SP. pedrorotact@hotmail.com

⁴Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo – FPL-MG. reginaldo_vga@hotmail.com

⁵Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará – UFCE-CE. jackson@unis.edu.br

⁶Especialista em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. waristonfernando@gmail.com

Recebido em: 10/10/2016 - Aprovado em: 10/05/2017 - Disponibilizado em: 01/07/2017

RESUMO

A pesquisa tem por finalidade investigar, a partir da percepção dos fundadores e sucessores de um supermercado de Varginha – MG, como ocorreu processo de sucessão dentro de uma empresa familiar. A partir de uma análise bibliográfica, foi possível analisar os conflitos gerados por um processo sucessório, identificando as forças, fraquezas, limitações e desafios. Para realçar esses construtos, decidiu-se por realizar um estudo de caso no Supermercado “X” da cidade de Varginha – MG, com vistas a identificar a ocorrência do processo sucessório nessa empresa, suas características e consequências. Diante disso percebe-se que durante o processo sucessório entre a transição do pai, fundador, para os filhos, segunda geração, houve uma adesão e envolvimento e o processo de sucessão se deu naturalmente em continuar os negócios adquirindo uma estrutura ampla e moderna apesar dos desafios e conflitos existentes nesta mudança, sendo que a terceira geração movida pela inovação aos poucos ganha espaço para continuar e perpetuar a existência da empresa, que atualmente é uma empresa de grande renome na cidade.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Planejamento. Sucessão. Geração.

ABSTRACT

This paper aims to investigate, from the perception of the founders and successors of a supermarket Varginha - MG, as occurred succession process in a family business. From a literature review, it was possible to analyze the conflicts generated by a succession process, identifying strengths, weaknesses, limitations and challenges. To highlight these constructs, it was decided to conduct a case study in the Supermarket "X" in the city of Varginha - MG, in order to identify the occurrence of the succession process in this company, its characteristics and consequences. Thus it is clear that during the succession process of the transition from father, founder, for the children, the second generation, there was a membership and involvement and the process of succession occurred naturally to continue business by acquiring a large, modern structure despite existing challenges and conflicts in this change, and the third generation driven by innovation gradually gaining ground to continue and perpetuate the existence of the company, which is now a renowned company in the city.

Keywords: Family business. Succession process. Planning. Succession. Generation.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo principal investigar, a partir da percepção dos fundadores e sucessores de um supermercado de Varginha – MG, como ocorreu o processo de sucessório dentro de uma empresa familiar. A complexidade do ambiente empresarial contemporâneo exige das organizações formas de gestão flexíveis e alinhadas com a demanda do mercado.

O processo sucessório é um elemento primordial para a sobrevivência de uma empresa familiar, devendo ser planejado de acordo com as características do negócio e da família. De acordo com dados do SEBRAE (2014), no Brasil, mais de 90% das empresas são familiares, o que significa que cada uma, a seu tempo, terá o comando transferido para um sucessor, na maioria dos casos, de pai para filho.

Pesquisas mostram que de cada 100 empresas familiares abertas e bem-sucedidas, 30 chegam à segunda geração e 15 à terceira. Tais números evidenciam quão importante é a passagem das rédeas das mãos do fundador para o herdeiro. Para fins desta pesquisa, busca-se investigar, a partir da percepção dos fundadores e sucessores de um supermercado de Varginha – MG, como ocorreu o processo de sucessório dentro de uma empresa familiar.

A entrevista considerou três respondentes: da primeira geração os fundadores, representados pelo casal proprietário da empresa e; a segunda geração, o sucessor, representado pela filha do casal de

proprietários. Essa pesquisa utilizou como caso um supermercado da cidade de Varginha – MG, o qual chamaremos de “Supermercado X”. A empresa pesquisada possui três filiais na cidade e está nesse ramo há mais de 64 anos.

O estudo de caso busca identificar a ocorrência do processo sucessório nessa empresa, suas características e consequências. Neste sentido, diversos são os autores que apontam pontos fortes, fracos e desafios encontrados nas empresas durante o processo sucessório. Assim, se faz necessário que as empresas familiares compreendam a importância de um bom planejamento sucessório que perpetue sua existência no mercado e que, de maneira significativa, instigue mais pesquisas a respeito dos desafios que serão encontrados nesta sucessão (DONNELLEY, 1976; LODI, 1993; OLIVEIRA, 1999; LEMOS, 2003; RICCA, 2007).

2. EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITOS E GESTÃO

Este capítulo tem por objetivo, analisar as contribuições teóricas que serão utilizadas para a estruturação deste estudo. Neste sentido, ele está dividido em cinco seções. A primeira seção relaciona o ordenamento do capítulo, encadeando os assuntos selecionados de acordo com o eixo que rege a pesquisa. Na segunda seção retrataremos sobre as empresas familiares, seus conceitos e processos sucessórios.

Consequentemente a metodologia, análise, discussão dos resultados e as considerações finais. Existem diversos conceitos de empresa familiar, alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma reservada e outros de forma mais ampla. De acordo com Donnelley (1976), considerava empresa familiar aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Corroborando, para Lodi (1993), a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

A sucessão é um processo influenciado pela forma que os pais formaram a família, tal processo deve ser preparado com bastante antecedência, visando preparar os membros da família para o processo sucessório que irá determinar, em longo prazo, a maneira que a mesma irá absorver os resultados da sucessão. O principal requisito para o sucesso de empresas familiares é a devida preparação da família para uma possível saída do fundador (LODI, 1993). Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) sustentam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, tratando-se de sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Sendo assim, a sucessão é um processo de transferência do poder que

leva um extenso tempo de amadurecimento. Sendo assim, as empresas familiares tem sido motivo de muita apreensão para os administradores pois estas, muitas vezes, não estão organizadas para enfrentar alguns problemas que abatem as famílias e tem guiado grande parte destas empresas ao fracasso: o planejamento da sucessão. Segundo Fujioka (2002), a experiência percebida devido aos problemas de sobrevivência dos empreendimentos familiares tem relação com fatores pertinentes à ineficácia da gestão, ao processo sucessório, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família. É destacado que a cultura e a filosofia de vida da família interferem imensamente no estilo de gestão. Além disso, o processo de sucessão em empresas familiares é desprovido de um bom planejamento sucessório. Quando a herança é passada para a seguinte geração, muitas vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita. Numa definição mais comum, Albi (1994), considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

Nesse contexto, Nogueira (1984), cita que a empresa familiar é uma iniciativa

empreendedora do fundador e que o capital majoritário pertence a apenas uma família. A gestão de empresas familiares, segundo Maximiano (2000), é voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação das funcionalidades das empresas.

O desenvolvimento do conceito de empresa familiar ganhou contribuição a partir do modelo proposto por John A. Davis e Renato Tagiuri (2007), denominado Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar. Corroborando, Gersick (1997), aponta que de acordo com as mudanças da empresa familiar, o modelo assume um novo formato e com novos perfis. Passos (2006), representa os três subsistemas que constituem família-empresa-patrimônio podem ser caracterizados em um modelo tridimensional, conforme Figura 1:

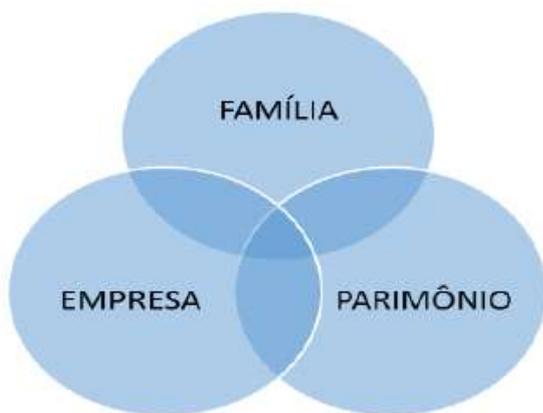


Figura 1: Modelo de três círculos da Empresa Familiar

Segundo Gersick (2006), é fácil ver como cada círculo muda quando as pessoas entram e saem dele ao longo do tempo. Independentemente de ocorrer no domínio da gestão, da propriedade ou da família, o caso é

que se trata de um sistema dinâmico e evolutivo. Assim sendo, o resultado da inclusão do aspecto do desenvolvimento ao longo do tempo ao modelo dos três círculos resultou em seguida no que se chamou de Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, demonstrado na Figura 2:

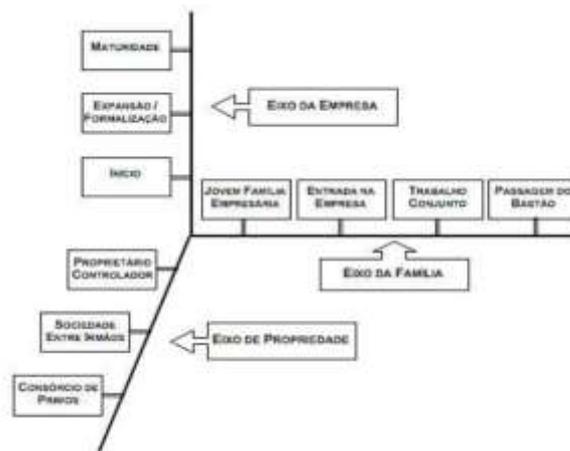


Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Portanto, a relevância em estudar a empresa familiar, está no fato de constituírem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, que lhes garante destaque na economia nacional, Leone (2010).

Deste modo, o seguimento da empresa, será conservada se houverem planos de implementação e etapas de preparação à sucessão.

2.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

O contexto sobre empresa familiar é muito delicado, pois envolve sentimento, emoções e ressentimentos, logo, por muitas vezes é encontrado dentro da empresa familiar

uma série de conflitos, de desacordos, na relação entre pai e filho, entre irmãos, e esses pontos comprometerão a estrutura empresarial. Segundo Ricca (2007), fazer com que o empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas), não é apenas uma projeção sonhadora.

O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. Na visão de Bernhoeft (2002), “a sucessão é o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas”, ou seja, [...] “uma sociedade familiar profissionalizada deve ter sócios profissionais e gestores profissionais”. Corroborando, Oliveira (1999) afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes pelo qual a organização pode passar, pois se os resultados alcançados forem menores do que os resultados almejados a empresa ficará comprometida.

Leone (2010), define sucessão familiar como a transferência das responsabilidades e das obrigações de uma empresa para os herdeiros, por isso é encarada com receio pelos seus fundadores, pois temem a perda do controle do negócio. De tal modo Lemos (2003), afirma que diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudanças do “número um” da empresa, tal dificuldade torna-se ainda maior quando a organização é uma empresa familiar. Algumas

empresas familiares de sucesso apresentam alguns pontos fortes em relação a outras. São destacados a entrega sacrificante da família nos momentos difíceis da empresa; o orgulho e honestidade da família; união dirigentes e acionistas; a continuidade, em que a característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações (DONNELLEY, 1976; LODI, 1993; RICCA, 1998).

Outrossim, Ricca (1998), cita que a empresa familiar é também um ambiente fértil para o surgimento de alguns problemas que, se não forem resolvidos a tempo, podem gerar consequências graves para o desempenho e o próprio futuro da organização. Nesse contexto, as empresas familiares encontram dificuldades ocasionadas pela informalidade excessiva, onde a informalidade do ambiente familiar é levada para a empresa e ainda, pela competição negada, onde se cria uma ideia de que se deve levar para o ambiente de trabalho a harmonia que existe no lar, sem disputas e conflitos, mas que, na realidade, existem e de certa forma é negada. No aspecto das limitações enfrentadas pelas empresas familiares, a empresa familiar reproduz o ambiente doméstico, no qual prevalece a cultura do dono, deixando a desejar principalmente nos controles formais e na falta de meritocracia em relação a promoção de parentes e a falta de um sistema de planejamento.

Ainda como objeto de estudo, considera-se a resistência em relação a

modernização da gestão, provocada pelo processo sucessório. (DONNELLEY, 1976; LODI, 1993; RICCA, 1998). Segundo Martins e Bernhoeft (1999), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". De acordo com Casillas (2007), a tarefa do planejamento da sucessão é compreender a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente. Lourenzo (2006) cita alguns fatores que devem ser avaliados no planejamento sucessório tais como: o treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor; aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.

Para que um planejamento seja eficaz os requisitos básicos é planejar objetivamente, de forma realista e estratégica. De acordo com Casillas (2007), tais requisitos são: Planejar objetivamente; formular claramente o objetivo; estabelecer prioridades; Ações para satisfazer os objetivos; Elaboração e implantação de um cronograma; planejar de

forma realista; planejar estrategicamente; e, ainda, quem deve participar do planejamento da sucessão.

Segundo Oliveira (1999), é imprescindível o estabelecimento de estratégias, independente do processo sucessório em planejamento, para atingir os objetivos propostos, porque de nada adianta estabelecer objetivos no processo de sucessão e não ter definido as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como alcançá-los. Além disso, se faz necessário tecer também estratégias alternativas para sanar algumas imprevisibilidades que poderão ocorrer no processo.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O objetivo principal desta pesquisa é investigar, a partir da percepção dos fundadores e sucessores de um supermercado de Varginha – MG, como ocorreu o processo de sucessório dentro de uma empresa familiar. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa visa “obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo”.

Ainda de acordo com o autor, nas pesquisas qualitativas “é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados”. A partir de uma análise bibliográfica em livros, revistas e artigos científicos, buscou-se

analisar a partir da contribuição de diversos autores os conflitos gerados por um processo sucessório, identificando as forças, fraquezas, limitações e desafios. Com vistas a realçar esses construtos, decidiu-se por realizar um estudo de caso.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é escolhido “ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Segundo Gil (2002) o estudo de caso consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Essa pesquisa utilizou como caso um supermercado da cidade de Varginha – MG, o qual chamaremos de “Supermercado X”. A empresa pesquisada possui três filiais na cidade e está nesse ramo há mais de 64 anos. O estudo de caso busca identificar a ocorrência do processo sucessório nessa empresa, suas características e consequências.

A entrevista semiestruturada foi a técnica utilizada com a finalidade de investigar as contribuições e limitações desse processo sucessório. A entrevista considerou três respondentes: da primeira geração os fundadores, representados pelo casal proprietário da empresa e; a segunda geração, o sucessor, representado pela filha do casal de proprietários. De acordo com Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas combinam “perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema

proposto”. A seleção dos sujeitos a serem entrevistados levou em consideração o laço familiar e por serem os envolvidos no processo sucessório da empresa familiar, analisada nessa pesquisa. Foram realizados três contatos com os respondentes que resultaram nas entrevistas gravadas, que foram transcritas e analisadas sob a técnica de análise de conteúdo nos termos de Bardin (1997).

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1997) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O autor ainda completa: “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto”. Minayo (2013) destaca duas funções na aplicação dessa técnica: a verificação de hipóteses ou questões e a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a pesquisa realizada, o Supermercado “X” é uma empresa familiar que teve início na cidade de Elói Mendes – Minas Gerais, com o fundador e sua esposa. Eles abriram um comércio do tipo “mercearia” no ano de 1951, em uma zona rural daquele município. A esposa era responsável pela preparação de produtos caseiros para serem comercializados no empreendimento.

4.1 O início do empreendimento

No ano de 1956, se transferiram para a zona urbana da cidade de Elói Mendes e trabalharam até 1964, quando encerraram as atividades. De mudança para a cidade vizinha de Varginha, eles iniciaram seus negócios e foram os pioneiros no setor de supermercados. Instalaram seu empório sendo que seu forte era venda balcão. No decorrer dos anos, seus filhos foram crescendo e se interessando pelos negócios e em 1983, resolveram trabalhar no negócio. Em 1989, diversificaram seus negócios deixando de lado a venda balcão e iniciando no mercado de Pegue e Pague.

Todos os filhos não mediram esforços para ampliar e trabalhar. Em 2004, com a ampliação das três lojas, a família criou uma estrutura completa e moderna para atender seus clientes. Hoje conta com padaria, açougue, loja de conveniência, frios, acessórios, hortifrúti, bebidas finas, perfumaria entre outros. O Supermercado “X” é considerada familiar devido a sua história e fundação estarem ligadas a uma família (DONNELLEY, 1976). Os filhos da segunda geração ingressaram na empresa assumindo funções que outros empregados ocupavam, gerando logo de início muitos conflitos, conforme relato:

... nossa, havia muitos conflitos, muitas brigas entre eles, tanto em passar o conhecimento como em se submeter aos direcionamentos (Fundador).

A nossa entrada pra trabalhar foi caracterizada pelo fato deles saberem fazer somente aquele tipo de trabalho e isso era muito rotineiro pra mim. Teve

um episódio de brigas em que a empresa enfrentava dificuldades devido ao endividamento. Meu pai e minha mãe colocaram um dos supermercados à venda. A negociação aconteceu, mas não foi concretizada (Sucessor).

... aí, quando quase vendemos um de nossos supermercados, meus filhos decidem em conversa com o seu pai, dar andamento na empresa e seus negócios para que não seja vendida. Eles chegaram a propor que meu marido deixasse eles assumirem o negócio, mas sua proposta foi recusada, pois ele (fundador) imaginava que os mesmos não eram capazes de levar em frente (Fundadora).

4.2 A passagem do bastão – resistência e concordância

No decorrer do tempo e vencido pelo cansaço físico e emocional, o fundador, concede a posse da empresa aos filhos, segunda geração, que por sua vez, assumem gradativamente a empresa, aprendendo e ocupando funções que eram realizadas e ocupadas pelo pai, primeira geração, até se oficializar a passagem do poder. Estol e Ferreira (2006) acrescentam que a crise da sucessão costuma ocorrer por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor, em virtude de o primeiro desenvolver extremo culto à personalidade, ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos, o que acaba por castrar seus herdeiros e prejudicar grandemente o processo sucessório.

... minha filha (sucessor) encontrará dificuldades para poder suceder a posse da empresa, primeiro pelo fato de ser mulher e a inexperiência, o desafio que ela terá é [...] conquistar a confiança

para que eu possa depositar a empresa em suas mãos (Fundador)

... o maior desafio neste processo foi convencer o meu pai que nós éramos capazes e provar que existia processos que precisavam mudar [...] e assim demonstramos sermos capazes de gerenciar o supermercado. [...] a partir daí o processo de sucessão se deu naturalmente, onde nosso pai deixava exercer uma função para aprender e ocupar lugar para passarmos por todos os setores da empresa (Sucessor).

Os relatos descritos corroboram com a pesquisa de Gersick et al (1997), na qual reiteram que, nesse tipo de empresa, a história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar.

4.3 Transmissão do cargo – nova gestão

Com a transmissão do cargo, o sucessor é quem gerencia a empresa ao lado da fundadora, que confere autonomia para que sua filha (sucessora) desempenhe em sua totalidade a administração da empresa. De acordo com Grzybovsky (2002), o sucessor geralmente possui alguma formação acadêmica e profissional diferente do fundador, que resulta em visão diferente da trajetória da empresa.

Hoje minha filha (sucessor) tem formação acadêmica em jornalismo e está finalizando sua pós-graduação em gestão empresarial [...] é mais preparada operacionalmente do que estrategicamente. Isso se deve a pouca experiência e a tardia entrada na empresa dada a ela pelo pai (Fundadora).

O meu maior desafio [...] mostrar para o pai que estou apta a pensar estrategicamente pela empresa. Eu ainda tenho receio, pois o mercado é muito competitivo [...] queria que meu pai sentasse e me ensinasse como pensar estrategicamente [...] assim teria mais confiança, domínio e mais destreza com os negócios da família (Sucessor)

Gersick et al. (1997) afirmam que o processo sucessório é inevitável e conturbador em suas fases finais, já que o fundador está a envelhecer e não possui o mesmo vigor físico e psicológico. Nesse sentido, a transição ocorrerá naturalmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por finalidade investigar, a partir da percepção dos fundadores e sucessor de um supermercado de Varginha – MG, como ocorreu o processo sucessório de uma empresa familiar. Nessa esfera, buscou-se no trabalho levantar estudos bibliográficos, a fim de ampliar o conhecimento e associá-los a uma empresa.

Pode-se atestar que a empresa analisada possui características que permitem enquadrá-la como familiar: vínculos de parentesco entre proprietários e gestores; a empresa é controlada pela família; o controle é transferido para membros da família no processo sucessório (BERNHOEFT, 2002; GERSICK et al, 1997; LEONE, 2010).

Diante do exposto, percebe-se que o processo sucessório familiar é complexo, conflituoso e, na maioria das vezes, sofre resistências na transferência das funções de

comando do fundador para sucessor. Esse fato leva em consideração a relação entre empresa (propriedade) e família e ainda, questões relativas a perda de poder do fundador, competências gerenciais do sucessor e reformulação do negócio (CANÇADO et al, 2013; PETRÓ & DE CASTRO, 2016). Constatou-se que não houve um planejamento sucessório para transmissão da empresa dos fundadores para o sucessor. Conforme relatos dos respondentes, houve dificuldades e desafios que acarretaram em várias situações conflituosas, pelo fato de o sucessor (filha) ter que convencer os pais (fundadores) de sua capacidade em gerenciar e assumir a empresa.

A pesquisa de Silva (2014) aponta que, embora a literatura evidencie que a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática, se não for conduzida de forma racional, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, que procure levar em conta a ampla gama de fatores que o afetam. No caso das empresas familiares, nota-se o desafio de considerar as questões emocionais e afetivos na discussão do planejamento sucessório.

Com vistas ao que fora sugerido, considera-se como limitações da pesquisa o fato de que as informações obtidas não podem ser generalizadas e aplicadas em outras empresas familiares, tendo em vista a peculiaridade desses tipos de organização. Em

relação ao material obtido a partir das entrevistas realizadas, percebe-se que as situações conflituosas entre os participantes do processo sucessório são expostas com maior subjetividade e com menos riqueza de detalhes.

Por fim, diante a importância da temática abordada e com vistas a contribuir para o desenvolvimento de novos estudos, sugere-se a pesquisas que envolvam outras abordagens como: a questão do gênero no processo sucessório, práticas de governança aplicadas ao planejamento sucessório e ainda, a investigação de empresas de outros segmentos e portes.

6. REFERÊNCIAS

- ALBI, E. Empresa Familiar, Instituto de la Empresa Familiar. Espanha, 1994.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo, Lisboa Edições, 1997.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida, São Paulo, Editora Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R. Governança na Empresa Familiar, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- BERNHOEFT, R. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo, Editora SENAC. 2002.
- BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- CANÇADO, V. L., DE LIMA, J. B., DE MUYLDER, C. F., & CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de

- governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485-516, 2013.
- CASILLAS, J. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Editora Learning. 2007.
- DONNELLEY, R. G. *A Empresa Familiar*, São Paulo, Editora Abril. 1976.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de administração contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.
- FLORIANI, D. *Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe*. *Revista diálogo educacional*, Curitiba, 2002.
- FUJIOKA, N. *Empresa familiar: fracasso ou sucesso*. Fórum Paranaense de Administração Curitiba. Anais Spein, 2002.
- GERICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill, 1997.
- GERICK, K. *De Geração em Geração: Ciclos de Vida das empresas Familiares*, Rio de Janeiro, Editora Elsevier. 2006.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisas*, São Paulo, editora Atlas S.A 2002
- GRZYBOVSKI, D. *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Universidade de Passo Fundo, 2002.
- JONH, A. D. *De Geração para Geração*, São Paulo, Editora Negócio. 2007
- LEMOS, M.F.M. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. *Revista FAE BUSINESS*, n.5, abr.2003.
- LEONE, N.M.C.P.G. *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*, São Paulo, Editora Atlas. 2010.
- LODI, J. *Sucessão e conflitos na empresa familiar*, São Paulo, Editora Pioneira. 1987.
- LODI, J. *A Empresa Familiar*. São Paulo, Editora Pioneira. 1993.
- LOURENZO, A. *Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa*, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.php>.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria da Administração*, São Paulo, Editora Atlas. 2000.
- MINAYO, M. C. D. S., DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., & GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Vozes, 2013.
- MOREIRA, F. G., SANTOS, K. L. S., DA SILVA SOBRINHO, M., & DA SILVA, L. C. *A gestão organizacional em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantile no município de Nova Andradina/MS*. *COMUNICAÇÃO & MERCADO*, 4(9), 171, 2015.
- NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa – Características, uso e possibilidades caderno de pesquisa em administração*, São Paulo. 1996
- NOGUEIRA, A. *Organização e Métodos*, São Paulo, Científicos Editora 1984
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar*, São Paulo, Editora Atlas. 1999.
- PASSOS, E. *Família: Negociação à Parte. Como Fortalecer Laços e Desatar nós na empresa Familiar*, São Paulo, Editora Gente. 2006
- PETRÓ, M; DE CASTRO, R. R. S. *Análise do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria*

metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 3, 2016.

RENATO, T. Dilemas de Pais e Filhos no Processo Sucessório em Empresas Familiares, Rio de Janeiro. 2007

RICCA, D. Da empresa familiar à empresa profissional, São Paulo, Editora CL- A Cultural. 1998.

RICCA, D. Sucessão na empresa familiar, São Paulo, Editora CLA. 2007.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br>>. Acessado em março de 2016.

SILVA, R. Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Melhores Empresas. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427, v. 4, n. 1, 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, Porto Alegre; Bookman, 2001.