

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**IZABELA FRASSETTO BARONI**

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR ENFRENTADOS POR  
UMA EMPRESA LOCALIZADA NO DISTRITO DO CARAVAGGIO - SC**

**CRICIÚMA - SC**

**2018**

**IZABELA FRASSETTO BARONI**

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR ENFRENTADOS POR  
UMA EMPRESA LOCALIZADA NO DISTRITO DO CARAVAGGIO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Michele Domingos Schneider

**CRICIÚMA - SC**

**2018**

**IZABELA FRASSETTO BARONI**

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR ENFRENTADOS  
POR UMA EMPRESA LOCALIZADA NO DISTRITO DO CARAVAGGIO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso  
aprovado pela Banca Examinadora para  
obtenção do Grau de Bacharel, no Curso  
de Administração da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC, com  
Linha de Pesquisa em: Administração de  
empresas.

Criciúma, 28 de junho de 2018

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Michele Domingos Schneider- Especialista - (UNESC) - Orientador



---

Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani – Especialista - (UNESC)



---

Prof. Thiago Rocha Fabris - Mestre - (UNESC)

Dedico aos meus pais Isabel e Luiz, que estiveram sempre presentes na minha caminhada e não medindo esforços para me ajudar sempre. Amo vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram a lutar pelos meus objetivos, e que me apoiaram independente das minhas escolhas, e sempre me aconselhando nas horas difíceis e melhor com seus ensinamentos e não me deixando desistir nunca.

A minha irmã Ana Luize, pelo amor incondicional e por ser minha parceira em tudo.

Ao meu namorado Samuel, por toda compreensão incentivo e carinho durante toda essa minha caminhada.

Aos meus familiares, que sempre me deram todo carinho e proteção.

A minha orientadora Michele Domingos Schneider por toda a ajuda nessa caminhada sempre disposta a me ajudar e me acolheu de braços abertos, seus conselhos e suas orientações são demais. Obrigada por toda a orientação, e todo o carinho comigo, és demais!

A minha eterna professora Débora Volpato, por toda a ajuda, sabes o quanto eu te admiro.

As minhas amigas, por sempre estarem ali nas horas difíceis e me incentivando.

Aos meus colegas de faculdade por fazerem minhas noites mais alegres. Adoro vocês.

Aos entrevistados por me darem a oportunidade de conhecê-los melhor.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa. Muito obrigada!

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

Paul Pilzer

## RESUMO

BARONI, Izabela Frassetto. **Os desafios do processo de sucessão familiar enfrentados por uma empresa localizada no distrito do Caravaggio –SC.2018.** 67 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Empresas são consideradas familiares quando existem duas ou mais gerações trabalhando juntas na administração da empresa. O processo de sucessão é um dos fatores importantes para a perenidade do negócio. O presente objeto de estudo tem como objetivo identificar os desafios no processo de sucessão em uma organização. A empresa objeto de estudo é definida como familiar. Metodologicamente, o estudo se caracterizou como descritivo, e estudo de caso por estudar uma empresa já existente. Quanto aos meios foi um estudo de caso. Os dados foram obtidos em forma de entrevistas com os sucedidos, sucessores e colaboradores. Com os resultados foram possíveis observar os desafios que a sucessora irá enfrentar como: ganhar a confiança dos colaboradores e manter a empresa em constante crescimento. Percebeu-se que os colaboradores conseguem ver que a sucessão está sendo preparada, mas que veem dificuldade por parte do atual gestor. Os atuais gestores idealizam que o futuro sucessor seja dedicado e engajado. O presente estudo conseguiu mostrar para a empresa objeto de estudo as dificuldades que irá enfrentar no processo de sucessão. O processo sucessório nem sempre é de maneira formal, pelo que se foi percebido normalmente se dá de forma informal, tendo em vista que a tomada de decisão central é sempre do atual gestor, e que a sucessora está trabalhando em todas as áreas da empresa, para aprender e entender todo o processo da organização para assumir o cargo de gestão futuramente de forma mais assertiva.

**Palavras-chave:** Sucessão familiar. Processo sucessório. Empresa familiar.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características positivas/forças da empresa familiar.....	19
Quadro 2 - Características de empresas familiares conforme o nível sucessório .....	20
Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos .....	34
Quadro 4 – Respostas dos gestores .....	38
Quadro 5 – Respostas da sucessora .....	41
Quadro 6 - Tempo de atuação na empresa .....	42
Quadro 7 – Respostas dos colaboradores .....	43
Quadro 8 – História da empresa .....	44
Quadro 9 – Desafios enfrentados.....	45
Quadro 10 – Perfil do Sucessor .....	46
Quadro 11 – Gestores X Sucessor X Colaborador.....	47



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES .....	14
<b>2.1.1 Histórico</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Conceitos de empresa familiar</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3 Características da empresa familiar</b> .....	<b>18</b>
2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO .....	21
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	24
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26
2.5 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	28
2.6 LIDERANÇA.....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 ENTREVISTA COM OS GESTORES .....	36
4.2 ENTREVISTA COM O SUCESSOR.....	39
4.3 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES.....	41
<b>4.3.1 Escolaridade e tempo de trabalho na empresa</b> .....	<b>42</b>
4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS .....	44
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>
<b>APÊNDICE(S)</b> .....	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa pode ser definida como familiar, quando os vínculos familiares motivam a sucessão do poder (BORNHOLDT, 2005). Das grandes empresas que existem no Brasil, todas são ou já foram em algum momento de essência familiar. Esse indicativo poderia ser bem maior, se não fosse pelos problemas enfrentados durante suas gerações (FREITAS; BARTH, 2012).

As empresas familiares estão presentes no cotidiano das pessoas, ou por causa de suas mercadorias, ou por dependerem de seus serviços. Além disso, essas empresas ajudam também na distribuição e produção de bens, bem como empregando várias pessoas (COSTA, 2007).

Neste contexto, é importante também citar alguns desafios enfrentados pelas organizações familiares, como os conflitos gerados dentro da organização, pela alta cobrança dos sucedidos, para com seus sucessores, destacando que muitas vezes os sucedidos tem certa resistência a mudanças. O exercício do empreendedor que tem como função gerenciar uma organização, é o desafio de ter uma habilidade desde muito cedo, entender a gerência como função básica (MOTTA, 1998).

Percebendo uma oportunidade de investir em um negócio próprio o gestor da empresa em 1995 abriu em Nova Veneza seu negócio no ramo alimentício e desde então a empresa vem crescendo e se adaptando aos novos mercados. Atualmente a empresa conta com sete colaboradores, atuando em toda a região da AMREC.

Diante desta contextualização, o presente estudo possui como objetivo principal identificar os desafios enfrentados na sucessão familiar de uma empresa localizada no distrito do Caravaggio, município de Nova Veneza/SC.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Neste capítulo apresenta-se a estrutura do estudo, explanando o tema e o problema da pesquisa, juntamente com o objetivo geral e os objetivos específicos, e a relevância da justificativa em comprovar qual a importância do tema apresentado.

As empresas familiares são os modelos mais antigos e dominantes forma de negócios de todo o mundo, elas podem ser de porte médio ou grande, de capital

fechado e aberto, com muitos ou poucos colaboradores (FONTES; LEAL, 2011). Essas organizações foram fundadas com base no sonho das pessoas de ter seus próprios negócios e na sempre em busca de se posicionar no mercado como líder, normalmente sem conhecimentos teóricos e empresariais, assumindo todos os riscos e dificuldades que uma gestão de negócios representa (BORNHOLT, 2005).

Um bom planejamento visa à preparação adequada de seus sucessores, a administração de conflitos, e a descrição de desafios a serem enfrentados. Bornholdt (2004) complementa que a sucessão é um momento de transferência de poder. Pode se definir como um dos principais rituais de uma empresa, o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete em ciclos.

Dessa forma, pode-se acentuar que um dos maiores desafios de uma organização é a sobrevivência que está ligada ao processo sucessório, e para que se tenha sucesso nessa etapa, é preciso que o sucedido passe alguns conhecimentos e experiências ao seu sucessor, induzindo-o a se interessar por todas as áreas da empresa e fazendo assim que o mesmo entenda os possíveis desafios a serem enfrentados. (BERNHOEFT, 1987).

Frente a esta conjuntura, tem-se a seguinte situação problema: Quais os desafios enfrentados no processo de sucessão familiar de uma empresa do distrito do Caravaggio, município de Nova Veneza/SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar os desafios enfrentados no processo de sucessão familiar das empresas do distrito do Caravaggio, município de Nova Veneza/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresas objeto de estudo.
- b) Apresentar os desafios na visão da primeira e da segunda geração.
- c) Compreender/comparar os desafios a partir das diferentes visões.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo possui como objetivo descrever os desafios que são enfrentados no processo sucessório de uma empresa familiar no distrito de Caravaggio - SC.

As empresas definidas como familiares ocupam noventa por cento das organizações no Brasil. Porém, um dos maiores desafios é o processo sucessório. Assim, ter um planejamento de sucessão causa alguns conflitos na gestão familiar, pelo fato de que muitos dos gestores são fechados a mudanças, e pelo medo de que o sucessor não seja capaz de sustentar a gerência da mesma forma que se tinha, 99% das companhias são governadas por famílias e, dos 300 grupos privados de maiores nomes do país, a grande maioria é gerenciada por famílias” (BORTOLI NETO E MOREIRA JÚNIOR, 2001).

A empresa a ser estudada não possui um planejamento sucessório. Porém, como já dito anteriormente, o planejamento e a implementação têm grande importância para o futuro das organizações, pois caso o herdeiro não esteja preparado para suceder a empresa, pode colocar em risco a continuidade do negócio (ADACHI, 2006).

No que se diz respeito ao lado pessoal da acadêmica, o presente estudo vem auxiliar no crescimento profissional e se tem a oportunidade de aumentar e aprimorar os conhecimentos, no assunto a ser abordado pela pesquisadora. É importante lembrar que a pesquisadora está introduzida no quadro de sucessão.

Considera-se o estudo importante para a Universidade, para auxiliar em trabalhos futuros com temas iguais ou semelhantes. Já para a pesquisadora, possui uma importância ainda maior por também estar passando por um processo de sucessão, e ter que auxiliar no planejamento sucessório.

A elaboração desse estudo é viável, pois a pesquisadora tem permissão de acesso às informações necessárias e disponibilidades para as pesquisas, visitas e entrevistas na empresa objeto de estudo, bem como possui acesso a artigos e livros que se referem ao assunto abordado, como apoio no embasamento teórico para a produção do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica descreve um olhar histórico, fazendo referência ao assunto a ser abordado. É possível observar as diferenças nas observações de diferentes escritores e argumentos com relação ao desenvolvimento do conteúdo (LONGARAY, 2003).

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

#### 2.1.1 Histórico

Uma empresa só pode ser considerada familiar, quando tem sua origem e sua história ligadas por laços familiares, e mantém membros de uma mesma família, trabalhando em conjunto para a administração da mesma, também pode ser aquela que tem uma forte valorização, independente de laços familiares, mas sim laços afetivos fortes, influenciando assim comportamentos e decisões organizacionais. Do mesmo modo, como o sucedido espera que o sucessor “vista a camisa da empresa”, ele espera também que haja a característica de não ter hora para sair, dedicar-se totalmente a organização, se dispor a vida social, e ter postura tanto no modo de se vestir quanto nas decisões há serem tomadas (BERNHOEFT, 1987).

Há três definições de empresas familiares. A estreita que se reduz a uma empresa que está no mercado há algumas gerações e possuem mais de um membro da família de várias gerações. Já a média com o objetivo de que haja como sucessor da família na direção e gestão da empresa, para isso tem o fundador como principal administrador da empresa. Já a larga tem um sentido mais amplo, isso é, abrange qualquer negócio em que a família tem controle em níveis estratégicos diferentes e toma parte do controle das ações (ASTRACHAN; SHANKER, 2003).

Empresas familiares que são dirigidas corretamente fazem com que seus colaboradores façam parte da família, pois tem uma maior preocupação com as pessoas. Em sua grande maioria, conciliam trabalho e amor. Organizações que se definem familiares obtêm vínculos que estão além dos interesses econômicos e societários (ALVARES, 2003; BORNHOLDT, 2005).

Essas organizações surgiram na era da pré-história, quando os homens acumularam esforços para o alcance de objetivos em comum, com a facilidade que

os seres humanos têm de se organizar em grupos sociais, que os permitiam enfrentar desafios, como matar animais maiores tarefa que uma pessoa sozinha não conseguiria. No decorrer do tempo foi possível ver que essas organizações permitiam melhores resultados que uma pessoa sozinha (ADACHI, 2006).

Desse modo, pode-se contextualizar empresa familiar como quando uma geração abre espaço para a seguinte, afim de que assuma o comando gerencial. Para que não ocorra nenhum conflito é necessário que haja um planejamento e um preparo, pois cada empresa tem uma característica única, e não existem planejamentos iguais (LEONE, 2005).

Grande parte da economia brasileira é ocupada por organizações familiares, isso representa um total de aproximadamente 75% dentre empresas que não tem a característica de familiar. Visto que em empresa privadas esse número aumenta para 90% (OLIVEIRA, 2006; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2006).

No Brasil, as primeiras empresas familiares começaram a surgir no início da colonização, devido naquela época o país ser dividido em capitânicas hereditárias, e que tinham por representação as divisões territoriais doadas pelo reino de Portugal aos chamados donatários, que eram obrigados a administrar as terras com o direito à passar para seus filhos as mesma como herança, mas com a condição de que as terras não deveriam sair das mãos das famílias (ADACHI, 2006).

Muitas foram criadas com a chegada dos imigrantes, com o espírito de empreendedorismo a fim de conseguir sustento para as suas famílias, o mais curioso é que até hoje a maioria das empresas que foram criadas naquela época ainda está nas mãos dos descendentes. A origem das empresas familiares está muito ligada à história da evolução da sociedade e da civilização (ADACHI, 2006).

Afirma-se que empresas familiares são aquelas que dependem do controle financeiro de um herdeiro pertencente a uma mesma família, quando alguns parentes se encontram em áreas estratégica das empresas, bem como as crenças e valores da organização estão de acordo com a família, ou quando há também a ausência de liberdade de vender participação acionária acumulada ou herdada (BORNHOLDT, 2007).

O ciclo de vida de uma empresa traz consigo um paradigma que precisa ser quebrado que cita que “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, pois uma empresa precisa de constantes modificações, inovações e integração. Assim, a longevidade

de uma organização se dá a inúmeros fatores internos e externos que independem da liderança estar na primeira, segunda ou terceira gerações (BORNHOLDT, 2007).

Deste modo, a empresa familiar está introduzida em um processo social que envolve a contínua informação e a influência mútua entre os fundadores, os sucessores, os familiares e os funcionários. Portanto, descobrir as funções que essas pessoas cumprem dentro de todo o processo é muito importante, bem como a investigação dos valores, necessidades e expectativas e todo o impacto que esse processo exerce sobre esses indivíduos dentro de todo o processo. É importante também que a empresa permaneça no mercado o maior tempo possível por meio de sucessão familiar (LAM, 2011).

Com uma contribuição à economia brasileira no campo dos negócios se destacam as empresas com características familiares. Entre as grandes corporações do país, muitas já foram familiares, porém as complicações enfrentadas durante as gerações, fez com que essas empresas fossem diminuindo (FREITAS; BARTH, 2012).

Um dado que chama muito a atenção é o baixo índice de organizações que possuem um plano de sucessão bem estruturado. Em âmbito geral, somente 11% das empresas realizam o processo sucessório de forma planejado (PWC, 2016).

### **2.1.2 Conceitos de empresa familiar**

Uma empresa é considerada familiar quando tem valores que se coligam por um sobrenome de família ou com a imagem de quem criou a empresa. Também pode ser aquela que é dirigida com a intenção de adaptar ou convencer que a visão do presidente ou fundador por meio da gestão controladora e o comando de membros de uma mesma família, ou de um grupo de pessoas com laços familiares fortes (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Uma organização familiar é aquela que possui uma origem e uma história ligadas a uma família, ou tem membros de uma mesma família na gerência dos negócios. Sucessão da autoridade de uma família é um fato importante para o sucesso do negócio, sempre está relacionado à origem da socialização dos processos entre as gerações (BERNHOEFT, 1987; DANES et.al, 2002).

A transferência de comando na direção de uma empresa familiar é sempre difícil e permanecem por muito tempo até que a sucessão seja mesmo a principal escolha de uma organização e seus diretores. Como se o gerenciamento se desse por meio da influência do fundador. Conceitua-se também empresa familiar como àquela que está na mão de um grupo com laços seja de parentesco, de sangue ou por casamento, por tanto uma família, a propriedade e controle da mesma, ou seja, o gerenciamento é influenciado pelo fundador (BROCKHAUS, 2004).

A demonstração familiar mostra todo o envolvimento de parte da família no dia-a-dia da empresa, como proprietário, como dono ou diretor da mesma. A maior parte dos autores traz que a sucessão familiar é o gerenciamento do fundador da empresa, para que com seus demais membros da família, trabalhem em conjunto, para que haja envolvimento de todos, a fim de obter o sucesso da empresa no mercado (GRZYBOVSKI, 2006).

Empresa familiar é aquela que a o topo da pirâmide está atrelada ao fator hereditário e os valores da instituição, estão ligados a instituição com o fundador ou pelo sobrenome da família (NISHITSUJI, 2009).

Muitas classificações buscam definir os tipos de empresas, e o que motiva a criação e o suporte de uma organização no seio da família é a vivencia de uma relação entre família e empresa, não apenas no campo da gestão, mas, principalmente no campo da característica dos fundadores na gestão (BERTOUCCI et al, 2009).

Empresas familiares exibem muitas configurações e características, quando fala de seu porte , ou em relação a sua receita e a criação de oportunidades de empregos diretos e indiretos, tendo a capacidade de concretizar grupos e empresas de micro, pequeno, médio ou grande porte. Destacando-se também em várias partes do negócio e tendo a capacidade de empreender em outros tipos de atividades comerciais, como a indústria e a prestação de serviços. Há muitas definições e conceitos de empresas familiares, sendo que nenhuma dessas definições é seguida pelo seu contexto exato por todos os escritores da literatura, que fazem menção a esse tema no Brasil (FONTES FILHO, LEAL 2011).

Fundamentada em alguns sentimentos e seus elementos podem estar ligados entre si, por laços ou vínculos emocionais e afetivos. Tem como centro a tendência para a família, significando que o fundador assume o papel de tomar as



decisões no plano empresarial, sendo influenciado pelo círculo familiar (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Por fim, Cançado et al (2013), sugere em algumas de suas pesquisas, que conceituar empresas familiares é um trabalho difícil, observando que grande parte das literaturas mostra que as definições de empresas familiares tem como principal característica a presença dos membros da família.

### **2.1.3 Características da empresa familiar**

A empresa a partir da segunda geração somente deveria ser considerada familiar, pois assim já aconteceu a sucessão familiar (DONELEY, 1976). Outra característica importante das organizações familiares: os criadores ou proprietários da empresa colocam pessoas mais jovens nas organizações, mas não dão a abertura necessária para que eles ajudem na gestão das mesmas (BARRY, 1978).

A empresa familiar é caracterizada quando seus valores estão em harmonia com o sobrenome da família e com a figura do fundador. Com isso, a empresa precisa possuir uma relação familiar e seus laços é a razão pela qual se define a sucessão em seus cargos estratégicos, quando a mesma tem seus valores fundamentados nas tradições familiares e de seu fundador, também quando as ações dos familiares repercutem na imagem da empresa tanto positivo quanto negativamente assim influenciando a administração do negócio (LODI, 1987; BERNHOEFT, 1987).

Pode se caracterizar também as empresas familiares como: tradicionais, híbridas e de influência familiar. São consideradas tradicionais as que a família tem o domínio por completo sobre os negócios, com isso há pouca transparência na área administrativa, ou seja, o capital é fechado. As consideradas híbridas tem o capital todo aberto, entretanto, mantém o controle da empresa totalmente em suas mãos. Também existe a de influência familiar que possui somente participação acionária e as tomadas de decisões, mesmo que a família não esteja próxima ao dia-a-dia da organização (PITCHER; CHREIM; KISFALVI, 2000).

Um das características positivas das empresas familiares que diferem das não familiares é o orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, ou seja, de não ter hora para ir embora, levar trabalho para casa e abrir mão dos finais de semana para conviver com pessoas do trabalho (BEZERRA, 2000).

Quadro 1 – Características positivas/forças da empresa familiar

<b>CARACTERÍSTICAS POSITIVAS/FORÇAS</b>	<b>AUTORES</b>
Exigência de comprometimento, dedicação, alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersicket al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersicket al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersicket al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersicket al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência uma forte liderança.	Gersicket al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A imagem de continuidade da administração ao longo do tempo, com valores familiares.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley

Fonte: Grzeszczeszyn (2007, p. 35).

Empresas familiares possuem características que se diferenciam das não familiares, como o relacionamento interno e externo mais informal. Existe uma maior confiança entre fornecedores e clientes nas realizações das negociações com os membros proprietários da família. O nome da família e suas tradições, fazem com

que essa confiança aumente, sendo assim melhora e muito o relacionamento. Para os colaboradores o fato do proprietário está na direção da empresa por um longo período e possuir o nome da família gera confiança maior, pois faz com que os colaboradores que estão exercendo seus cargos a um longo período de tempo se identifiquem mais com o gestor (FOSSÁ, 2003).

Destaca-se como principal ponto na literatura sobre empresa familiar é a passagem de gestão, é o conhecimento das características do fundador e dos possíveis candidatos à sucessão, organizações onde o fundador ocupa a posição principal, encontram dificuldades de sucessão, destaca-se a não separação da gestão e da propriedade (LEONE, 2005).

As empresas familiares existem em todos os lugares do mundo e em todos os seguimentos, tamanho e faturamento. Com isso, é possível que se pontuem algumas características em comum de todas elas. A mais tradicional é a de que a geração controla a empresa, isto é, o criador está presente ainda como o principal líder, e as decisões ainda giram em torno do mesmo (ADACHI, 2006).

A denominação que geralmente é usada é de que a empresa é de um só dono, já quando a empresa passa para o controle da segunda geração, considera-se empresa de irmãos-sócios, e há a denominação de empresa por parentes, quando a empresa já passou pela terceira geração, e filhos e netos trabalham juntos, e formam uma comunidade (ADACHI, 2006).

Quadro 2 - Características de empresas familiares conforme o nível sucessório

<b>EMPRESA DE UM SÓ DONO</b>	<b>EMPRESA DE IRMÃOS-SÓCIOS</b>	<b>EMPRESA DE PARENTES</b>
Primeira geração;	Segunda geração;	Terceira geração;
Figura do Dono;	Sócios que são irmãos;	Sócios que são primos;
Controle único;	Controle societário dividido	Controle societário pulverizado;
Família se restringe ao cônjuge e filhos;	Ingressos de agregados;	Grande números de familiares;
Somente o dono trabalha na empresa;	Possibilidade de emprego vitalício para os filhos do dono;	Maioria dos parentes não trabalham na empresa;
Cultura única do fundador e da organização;	Influência de nova culturas;	Cultura dissipada e diferente;
Interesses familiares e da empresa são o mesmo;	Início da divergência de interesses particulares e da empresa	Interesses particulares conflitantes com as necessidades da empresa;

Continuação

<b>EMPRESA DE UM SÓ DONO</b>	<b>EMPRESA DE IRMÃOS-SÓCIOS</b>	<b>EMPRESA DE PARENTES</b>
Relacionamento de marido e mulher quando o dono não decide sozinho;	Sinergia entre irmãos é ainda forte	Elo entre primos é basicamente econômico
Dono é diretor e único sócio	Grande confusão entre sócios e diretor;	Maior consciência da diferença entre sócio e diretor
Dono trabalha no negócio;	Irmãos delegam o trabalho	Primos controlam resultados;
Empresa pequena;	Empresa estável	Organização mais estável e complexa;
Patrimônio unificado;	Patrimônio dividido;	Patrimônio diluído
A empresa é o dono.	Conflito entre identidade própria e independência financeira.	Grandes pressões para alienações de ações.

Fonte: Adaptado de Adachi (2006).

Uma das características que existe na empresa familiar que se diferencia da não familiar, é como a confiança é formada inicialmente, pois, teoricamente os valores e normas dos membros da família tem influencia nas tomadas de decisões. Destaca-se também nesse tipo de organização a atitude de altruísmo, que é definido como os familiares se dispõem a prestar assistência e o apoio uns aos outros sem esperar ser recompensado por isso, essa ultima característica por sinal faz com que as empresas familiares tenham um destaque a mais e um grande diferencial no mercado em relação as empresas não familiares (PITTINO; VISINTIN, 2011)

## 2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO

A importância de um processo de sucessão familiar pode ser avaliada pelos casos das empresas no Brasil. Se o processo não for feito no momento certo, a empresa pode sofrer sérios problemas após a sucessão. O primeiro passo mais importante para iniciar um processo sucessório é o autoconvencimento do fundador para com o sucedido, ou seja, o sucedido precisa mostrar que é capaz de gerenciar a empresa sozinho, para que o fundador tenha plena confiança em iniciar o processo (BERNHOET, 1987).

O proprietário tem como principal função no momento do planejamento definir as regras a serem seguidas. O bom andamento da sucessão se dá quando os

sucessores entendem que irão herdar as obrigações dos fundadores da empresa, e aqueles que vão por sua vontade (KIGNEL, 1993).

Algumas escolas que trazem e defendem a preparação do sucessor e consideram que é importante que a preparação do mais novo presidente da empresa, seja feito dentro dela, pois o mesmo precisa fazer sua carreira dentro da organização começando de baixo e subindo para os níveis de gerência. Essa linha de raciocínio é importante, pois faz com que o sucedido conheça muito bem todos os processos da empresa e mercados, assim como os processos decisórios, formal e informal (AMAT, 2000; LE VAN, 1999 ; BORNHOLDT, 2005).

Já outras teses defendem a linha em que o futuro gestor deve ser treinado fora da organização, assim desenvolvendo a capacidade em outras organizações para que o mesmo possa ampliar suas habilidades em outra organização sem os vícios da sua empresa familiar, também como forma de amenizar a pressão de ter que aprender por ser herdeiro da mesma, aprender formas de gestão diferente, também planejamento e controle e conhecer outras culturas organizacionais (LODI, 1998; LETHBRIDGE, 1998; RODRIGUES, 2002).

Existem algumas regras básicas que admitem configurações a serem seguidas para a sucessão do poder. Uma das grandes tensões de poder dentro de uma organização familiar é quem vai ficar responsável pelo poder da mesma, pois significa mudanças de regras e uma nova forma de poder. O poder pode ser também transferido de forma mais formal, o que significa a mudança de poder. Porém, poder sem liderança não tem legalidade, pois, a mesma precisa ser conquistada, fazendo assim com que seus liderados tenham confiança em seguir as decisões impostas a eles. Quem normalmente formaliza essa liderança nas empresas familiares são os diretores que está há mais tempo na organização, colaboradores e acionistas da mesma (BORNHOLDT, 2005).

Alguns pontos a serem estudados em um processo de sucessão, devem ser levados em consideração, como o período que se dará essa sucessão, eleger os candidatos que tem potencial e maior qualificação, a distinção do patrimônio como a participação acionária de cada descendente, a situação legal, financeira e comercial da organização. Mas além das decisões racionais, também envolve a relação irracional como a aspiração e a vocação do sucessor e o futuro do mesmo (ADACHI, 2006).

Werner (2004) mostra algumas recomendações para que um processo sucessório tenha êxito:

- Preparar um plano formal de sucessão;
  - Sempre divulgar o plano a todas as partes interessadas;
  - Preparar a própria saída;
  - Ter um plano de atividade pós-saída da empresa;
  - Preparar os familiares para todo o processo;
  - Preparar e comunicar a empresa e os colaboradores para que não haja rejeição à entrada do novo sucessor;
- É muito importante que o ex-presidente assuma essa posição, e incorpore a posição de conselheiro, e que saiba os limites que essa nova função impõe.

O escolhido a exercer o cargo de líder da organização, precisa estar qualificado e capacitado, deve conhecer todo o processo de funcionamento e ter a visão de demonstrar a análise de crescimento e o desenvolvimento para a empresa, sendo o escolhido um profissional contratado, ou um membro da família (KOPS, 2011).

Os sucessores tem que ter a capacidade necessária para continuar e fazer a empresa estar sempre em constante crescimento, sabendo lidar com as dificuldades que aparecerão por conta desses fatores. A melhor forma para amenizar esses conflitos é a criação de um comitê, no qual o mesmo deve conter membros da empresa e pessoas da família, pois uma sucessão não envolve apenas o sucessor e o sucedido, e sim toda a comunidade empresarial e tem impacto direto no emocional das pessoas que trabalham na organização, como a família que está envolvida (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

Existem alguns pontos fortes na sucessão, como a um comando centralizado, em caso de emergência ter uma ação mais rápida, uma estrutura organizacional mais enxuta, uma poupança compulsória, obtida pela família assim conseguindo financiar novos projetos. Outro ponto forte é organização interna e a lealdade do sucessor e também a segurança em relação ao bem-estar dos funcionários e continuação e integridade de diretrizes administrativas, além do foco atenção da empresa. Mas por outro lado o sucessor encontrará a dificuldade de separar o emocional do racional, além da exigência e dos familiares para que se

priorize sempre os interesses da empresa. O forte laço afetivo também influencia a tomada de decisões na empresa (SEBRAE, 2016).

### 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Entende-se por governança corporativa, o sistema em que estrutura processos para dirigir e controlar corporação e prestar contas a respeito delas. Não se deve confundir o conceito de dirigir com o envolvimento cotidiano. Dirigir envolve moldar o direcionamento estratégico em longo prazo da empresa, tomar decisões que envolvam sempre consequências potencialmente de longo alcance, alocar e realocar recursos financeiros, ou recursos humanos e tomar decisões que estabeleçam precedentes importantes que podem ser difíceis de reverter (LANK et. al, 2003).

O setor empresarial está cada vez mais competitivo, se discute muito sobre a sobrevivência das empresas familiares nesse meio. Toda empresa sem distinção enfrenta crises que ameaçam seu crescimento e sua sobrevivência, vinda da pressão e mudanças que acontecem em ambientes externos e de problemas que ocorrem no ambiente interno. Não somente os fatores externos que ameaçam a continuidade das empresas familiares, mas principalmente os fatores internos, que ameaçam a estabilidade e comprometem o futuro de uma organização familiar (ALVARES, 2003).

Cria-se um ambiente mais controlado, quando se tem um modelo balanceado de distribuição de poder, expedindo assim à qualidade de uma atitude em escala de valores, assim organizando e alinhando pensamentos entre acionistas, controladores e *stakeholders* (STEINBERG, 2003).

A governança corporativa deve proteger os direitos dos membros da organização, e assegurar o tratamento igualitário de todos os acionistas, majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros. Devem-se recolher direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e sustentação de corporações economicamente sólidas, também assegura a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos importantes, bem como as responsabilidades dos conselhos envolvendo orientações, fiscalização e prestação de contas das organizações (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A Governança Corporativa teve origem na Inglaterra com a ocorrência de escândalos em conselhos de administração em empresas inglesas no início da década de 1990. Nesse período, foi desenvolvida uma maneira de fiscalizar e verificar os conselhos em sua administração, composição e responsabilidade. Criou-se em consequência dessa fiscalização um Código de Práticas Recomendáveis, sobre um estudo realizado em organizações europeias e americanas. Nessa ocasião se trabalhou a governança como fonte de estrutura e poder, onde se considerava como um sistema de gerenciamento, tendo fundamento no controle das empresas (BERNHOEFT, 2000; GALLO, 2003; SOUZA, 2012; ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

No Brasil, na década de 1990 deu-se início a governança corporativa, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, que depois tornou-se o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, sendo reconhecido nacional e internacionalmente como o líder em implantação e concepção sobre o assunto no Brasil. Este tem como principal função preparar, examinar e corrigir o Código das melhores Práticas de Governança Corporativa e a elaboração da legislação (BERNHOEFT; GALLO, 2003; IBGC, 2006).

A gestão de empresas familiares tem regras e normas de diferentes interesses, sobre a cultura organizacional, criada em torno da história da mesma. Os laços com a identidade e com a cultura são formados por meio de participações acionárias ou de condição com sócios e herdeiros (BORNHOLDT, 2007).

As discussões em torno das necessidades de aprimoramento e governanças nas empresas surgiram como respostas de diversos registros de expropriação de acionistas por parte dos gestores. Esses registros ocorrem por problemas na agência, que por consequência de decisões tomadas por executivos com intuito de maximizar suas utilidades pessoais e não a riqueza do acionista (SILVEIRA, 2002).

Ainda que existam preceitos e recomendações gerais, não tem regras que definam a governança de uma empresa, pois cada estrutura organizacional deve se levar em conta suas peculiaridade e características. Quando é fundada uma empresa, o fundador costuma sempre ser o responsável, ele atua normalmente como empresário e diretor-geral do negócio, ou seja, todos os papéis se concentram em apenas uma pessoa. Com o crescimento da empresa, passa-se a precisar que os papéis sejam divididos, entre o fundador e podendo surgir alguns pequenos acionistas (BUENO; DÍAZ; SÁNCHEZ, 2007).



Mas traz alguns conceitos básicos como a transparência, que tem por obrigação de disponibilizar informações que sejam do interesse de todos os sócios, e não apenas se limitar a aquelas que estão por disposição nos regulamentos a ser seguido. Equidade que é o respeito pelos gestores e todas as partes interessadas, como a prestação de contas que é de inteira responsabilidade dos administradores das organizações pelo tempo em que ficaram em seus mandatos. Também a responsabilidade por cuidar da vida da organização para que a mesma permaneça muito tempo no mercado, cumprindo seu papel de ordem social e também ambiental. E por último e um dos conceitos mais importante a ética que é o conjunto básico, que tem por obrigação disciplinar e regular a cultura, a moral e os costumes das pessoas dentro da empresa (IBGC, 2010).

A admissão das técnicas de governança corporativa, tem se alastrado pelos países, em mercados maduros e já desenvolvidos e também em mercados que estão em desenvolvimento. Entretanto, cada um tem ajustado as boas práticas de acordo com suas culturas, suas estruturas, e também de acordo com seu enfoque, já que o sistema se adapta dependendo das características do território, que suas empresas estão fixadas (ABREU; COELHO; RIBEIRO; FERREIRA, 2016).

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um conjunto composto por crenças, valores, ações, tradições, costumes, hábitos e paradigmas que estão subtendidos e que dão características a um grupo de pessoas. Características que possuem uma representação sobre as atitudes de tomadas de decisões dentro da empresa e que fazem parte e guiam ações e desenvolvimento da organização no mercado. (LEVITT, 1986)

A cultura está vinculada as políticas, pois estas orientam as ações e decisões dentro de uma organização, embasadas na cultura organizacional, a cultura atua em três níveis (SCHEIN, 1988):

1. **Artefatos visíveis:** Dentro de uma empresa, a cultura é vista como valores e expectativas comuns dentro de uma organização, do mesmo modo que histórias, lendas, cerimônias e rituais, isso são alguns fatores visíveis da cultura. Porém, o que importa é o que está por trás desses fatos, que justificam os valores e as expectativas. Os sintomas de culturas aparecem normalmente já no jeito em que

as pessoas se vestem ou falam, nos ruídos toleráveis, no *layout* dos escritórios, e na formalidade ou informalidade das pessoas. Esses sintomas são conseqüências que governam o comportamento das pessoas.

**2. Valores visíveis e conscientes:** Quando a organização prioriza o empenho dado as funções, como a capacidade de inovar, a lealdade; hierarquia e também as maneiras de resolver conflitos. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, normas e mecanismos para exercer as autoridades. Quando os assuntos podem ser debatidos e testados e contestados, passam em nível consciente.

**3. Premissas básicas:** é o que se diz respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, as suas crenças e valores, no que o colaborador acredita.

Uma empresa é modelada de acordo com os valores e crenças de seu fundador. Valores estes que tem uma grande parcela que definem os produtos e serviços que as empresas realizam e também os critérios de desempenho, que ajudam a avaliar o sucessor que a empresa deseja alcançar. Esse motivo faz com que a cultura do fundador influencie a empresa a aumentar um sistema de valores. (PADOVEZE; DE BENEDICTO, 2003).

A cultura tem por objetivo compreender a associação de propriedade do ambiente de trabalho, o que influencia o comportamento dos colaboradores quando é percebida. Abrange além das normas formais, o conjunto de regras não escritas que dependem das atitudes tomadas pelos empregados dentro da empresa (CURY, 2005).

De forma que qualquer um dos conceitos, definições e nomenclaturas diferentes, o que se sabe é que a característica da cultura de organizações familiares se diferencia de maneira mais atenua da cultura das empresas profissionais. A cultura organizacional gera laços que formam uma conexão de determinado grupo diante da identidade organizacional, conexões essas que são familiares, vínculos que se interligam e a cultura acaba sendo influenciada fortemente pela cultura da família (BERNHOLDT, 2005).

Cultura organizacional se apresenta como um alicerce para a identificação, e do mesmo modo em que pode diferenciar as empresas. A valorização das pessoas faz com que a cultura organizacional se desenvolva, entretanto a evolução acontece de forma lenta, pois depende dos indivíduos para

que aconteça. Comportamentos podem ser forçados, mas valores é quase impossível forçar (GASALLA, 2007).

Percebe-se a cultura por todas as pessoas, durante o dia-a-dia, pois as mesmas sempre tropeçam em alguns desses princípios como, os aspectos do colaborador, o atendimento padronizado, ou em muitas empresas a informalidade delas. Portanto a cultura é vivida sempre, pois ela está ativa tanto no trabalho como na família, grupo de pessoas e em todas as formas nas organizações (KICH, 2010).

Sabe-se que o grau de preparação dos sucessores, também faz parte da cultura empresarial. Dentre que, a sucessão familiar seja de responsabilidade do sucedido ensinar e do sucessor ter a capacidade de entender todo o processo. O método que o sucessor está inserido tem que estar de acordo com as experiências dentro da empresa. Experiência essa que é de extrema importância para que o ciclo de vida dos negócios aumente, sendo assim é importante que o sucessor seja inserido na vida da empresa o mais cedo possível, isso ajuda com que o mesmo tenha mais experiência e esteja em sintonia com toda a hierarquia da empresa e seus processos (BUANG; GANEFRI, 2013).

## 2.5 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Geralmente as empresas tem muita resistência às mudanças. Muitas vezes esse termo é visto como uma ameaça, pois todos estão acostumados com a antiga cultura. Essa mudança acaba tirando todos de suas zonas de conforto, com isso provocando um sentimento de insegurança, que leva a muitos gestores desistir das ideias de mudanças para não causar impactos na empresa (CARVALHO, 1999).

Mudanças só começam a ser aproveitadas, quando os funcionários começam a notar que é necessário mudar. Pois mesmo que a empresa desenvolva um programa de aprendizagem, não terá eficiência esperada caso os colaboradores não aceitem a mudança e mude suas ações (CARVALHO, 1999).

Com isso conceitua-se mudança organizacional como qualquer alteração que esteja sendo planejada ou não, nos membros de uma empresa, em um processo, na cultura ou na forma estrutural e que possam obter algum envolvimento relevante, seja de forma positiva ou negativa, para aumentar a eficiência e a eficácia e a sustentabilidade organizacional. (LIMA; BRESSAN, 2003)

As empresas têm encontrado um ambiente mais ativo e em constante mudança. Por esse motivo é obrigação das empresas que elas se atualizem das novas condições que o mercado está se renovando continuamente. Pode ser usada como exemplo a política de recursos humanos, que tiveram que se renovar para que conseguissem conservar a mão de obra, as organizações têm investindo e muito em cursos e treinamento das habilidades para que o colaborador sintasse motivado a continuar na mesma (ROBBINS, 2002).

O desafio é maior nas organizações familiares, pelo processo sucessório e convívio entre família e as empresas buscam trazer uma maior mudança na sua estrutura, além dos desafios mais comuns que é continuar competitiva no mercado em que está inserida. Esse procedimento tem muito valor no histórico de vida de uma empresa, e pode ser ligado também a sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Mudar a cultura de uma empresa, é uma ação que provoca os pensamentos e muitas vezes muda o hábito que já nasceram com as pessoas, ou seja mudar a cultura, muitas vezes significa, mudar a criação de um ser humano, como ele pensa, sente e age (LACOMBE, 2012).

## 2.6 LIDERANÇA

O estudo para entender como se distingue o comportamento de um líder vem de muito tempo, estudiosos já tentavam compreender como uma pessoa conseguia chegar a uma posição de grande importância, por esse motivo a preocupação pela busca da perfeição para que todos chegassem ao nível de líder. Já depois do período de pós-guerra, percebeu-se a necessidade de criar líderes mais eficazes, para que os mesmos conseguissem utilizar a capacidade máxima de forma com que as mudanças fossem acontecendo e os trabalhadores não sentissem tanto (DAVIS E NEWSTROM, 1992).

Pode-se então conceituar liderança como a forma de dirigir ações ou influenciar no comportamento e nas ideias de outros seres humanos, pode ser definida como um talento individual ou nato, como as pessoas se desenvolvem é a característica de um líder. O mesmo faz com que competência de cada pessoa seja destacada, por meio de incentivos a criatividade, um líder dá autonomia aos seus funcionários, fazendo com que se sintam valorizados (MAXIMIANO, 2004).

Algumas literaturas afirmam que a liderança nem sempre é uma habilidade nata e sim que ela pode ser aprendida aos poucos sendo assim, assimilada, incorporadas em cursos ou universidades. Com o intuito de que as pessoas obtenham com o tempo habilidades e competências e em um futuro se tornem líderes (BORGES e BAYLÃO, 2007).

O empreendedor precisa ter seus objetivos claros e que tenha um entendimento claro de onde quer chegar, para poder influenciar pessoas. Percebe-se que se tem mais facilidade em persuadir os colaboradores e fazer com que os mesmo atinjam suas metas quando o objetivo está claro. O processo de liderança se torna muito importante para o processo de engajamento, persuasão e convencimento ou até mesmo fazendo com que as pessoas saiam de suas zonas de conforto obrigadas (KUAZAQUI, 2006).

Diante disso resume-se que a liderança é fundamental em todas as organizações, conceitua-se líder como aquele que sabe fazer com que as habilidades das pessoas estejam em evidencia e saiba lidar com qualquer problema enfrentado pela organização o líder sabe influenciar as pessoas, através do convencimento, conhecimento, sensibilidade e carisma. Já liderança é a ação de influenciar outra pessoa com base em seus relacionamentos entre elas (ROBBINS, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é realizada a contextualização e a definição dos temas os quais serão abordados referentes ao procedimento metodológico. Portanto, foi abordado o delineamento da pesquisa, definição de área e/ou população-alvo, plano de coleta de dados, plano de análise de dados, cronograma e orçamento da pesquisa.

A metodologia deve ser entendida com a ciência que estuda os métodos, a sistemática e os procedimentos para um problema ser resolvido (VIANNA, 2001). No se faz referência a métodos, mostram qual tipo de pesquisa precisa ser aplicado, pode também ser colocado como o meio para a realização de uma pesquisa, assim a metodologia é a aplicação dos procedimentos certos, com o objetivo de alcançar o conhecimento proposto (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005).

Gil (2002) afirma que o método é um conjunto de procedimentos para se atingir um resultado desejado. É a maneira de avaliar alternativas para ações científicas, nos quais são tomadas as decisões. Marconi e Lakatos (2005) trazem que o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, permitem alcançar objetivos com uma maior segurança e economia, e tem por objetivo conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, e achando erros e auxiliando na tomada de decisões dos cientistas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Vergara (2010), a pesquisa é classificada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Essa é a fase que são realizados procedimentos como, o projeto da pesquisa, a descrição e a realização. Nesse processo se devem delimitar todas as técnicas que foram utilizadas na pesquisa, esclarecendo o instrumento a ser utilizado para a coleta de dados e as informações da abordagem (LIMA; MIOTO, 2007).

Ainda sobre os meios a pesquisa tem a característica de pesquisa com a abordagem qualitativa. Tal abordagem se utiliza quando a uma busca para descrever a dificuldade de determinado problema aonde não tem o contato com variáveis ou estudos experimentais (CASTRO, 1978).

O presente estudo pode ser classificado quanto aos meios de investigação como bibliográfica, pois tem relação com o embasamento teórico; pesquisa descritiva e de campo, em forma de entrevista e com abordagem qualitativa na coleta de dados e análise dos dados.

A pesquisa bibliográfica estabelece um método básico para as monografias, pelas quais tem por objetivo buscar a propriedade da arte de determinado tema (CERVO; BERVIAN, 2002). É uma forma de pesquisa que são baseadas em informações secundárias que são públicas, sendo as publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses entre outras fontes que se encaixam neste perfil e que ajudem o pesquisador a entrar em contato direto com o assunto é uma razão para pesquisa ser bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Quanto aos fins de investigação utilizou-se a pesquisa descritiva, pois a mesma é a investigação de dados com dados distintivos que compõem a padronização de técnicas de questionários, entrevistas, ou seja, busca um estudo de uma situação-problema específica, usando as variáveis sem a interferência do pesquisador e sem manipula-las (VIANNA, 2001). Utilizou-se esse método no estudo, pois foram obtidas várias informações por meio de questionário, aplicado aos empresários.

A pesquisa de campo proporciona o levantamento de dados de determinado assunto, incidi em observar os fatos que ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no fato de registrar variáveis presumivelmente, para depois conseguir analisar (OLIVEIRA, 1999). A coleta de dados é definida como uma das etapas muito importante da pesquisa de campo, os dados serão coletados e posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representado graficamente, logo após será feita a discussões dos resultados da pesquisa (ANDRADE, 2001; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

De acordo com Oliveira (2000) o roteiro da pesquisa serve para definir os passos e procedimentos a serem seguidos pelos pesquisadores, mas a sua maior função é ser um corpo de ideias, princípios e fundamentos que orientem o trabalho científico, sua estruturação e sequência devem enfatizar que a pesquisa começa pela delimitação do problema de pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A população alvo é definida como um conjunto que junta pessoas, fenômenos e organizações, o qual se estuda características básicas como: gênero, faixa etária, renda, localização e outros aspectos (VERGARA, 2010; VIANNA, 2010).

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar do ramo de transporte e armazenagem alimentício localizada no distrito de Caravaggio, no município de Nova Veneza – SC. Fundada em 1995, a empresa possui um único proprietário e sua esposa, e tem em sua administração o gestor, sua esposa e sua filha. A organização é composta por sete funcionários onde cada um desempenha uma função.

A pesquisa foi realizada *in loco*, com a participação da pesquisadora, aplicada para todos os colaboradores, bem como gestores e sucessores. Assim se definiu a população alvo através das entrevistas.

Sobre o meio de investigação se caracteriza como um estudo de caso, que tem como objetivo de mergulhar em uma única situação, estudando e conhecendo suas particularidades e características, não podendo modificar o objeto de estudo, e sim apenas documentando conforme sua percepção (GIL, 2007). Este pode-se dar de modo estatístico, ou seja, quando se apresenta dados coletados quantitativamente, ou também pode ser um relato de pesquisa institucional, dentre outras possibilidades, ainda tem como características como as explicações complexas e holísticas de uma realidade que ligam um conjunto grande de dados (MÁTTAR; NETO, 2002).

A coleta de dados, na observação participante baseia-se em que o pesquisador participe de forma ativa nas atividades cotidianas relacionadas a alguma área da vida social, com o intuito de estudar uma perspectiva de vida por meio da observação de eventos em seus contextos naturais (GIVEN, 2008).

Com isso a pesquisa foi realizada por meio de entrevista, onde foram entrevistadas duas gerações que fizeram parte da amostra, e ao final foi comparada a resposta de cada geração.



### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

No estudo, foram considerados dados primários, que são alcançados mediante coletas de dados pessoais e confirmando as teorias alcançadas na definição do problema da pesquisa (SAMARA E BARROS, 2002).

No Quadro 3, apresenta-se a síntese dos procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa:

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Caracterizar as empresas objeto de estudo	Apresentar os desafios na visão da primeira e segunda geração	Comparar os desafios a partir das diferentes visões
Abordagem da pesquisa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Tipo De Pesquisa Quanto ao Fim	Descritiva	Descritiva	Descritiva
Meios de investigação	Bibliográfico	Pesquisa de campo	Pesquisa de campo
Classificação dos dados da Pesquisa	Primário	Primário	Primário
Técnica de Coletas	Entrevista	Entrevista	Entrevista
Procedimentos de coletas de dados	Levantamento de Dados	Relatórios dos resultados	Relatórios dos resultados
Técnica de Análise de Dados	Análise do conteúdo de forma conteúdo	Análise do conteúdo de forma conteúdo	Análise do conteúdo de forma conteúdo

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

A coleta de dados foi realizada *in loco* na empresa entre os dias 06/04 e 13/04, por meio de entrevista semiestruturadas com o gestor da empresa e os seus possíveis sucessores, e por meio de um questionário aplicado com os colaboradores.

Ressalte-se, que a coleta de dados é uma atividade expressiva na pesquisa, na qual alcança vários estágios, como a organização do instrumento da coleta de dados, usa-se várias formas de serem aplicadas para coletar os dados. Deve-se utilizar a melhor forma de utilizar os instrumentos e levar em conta os resultados desejados, preocupando-se em respeitar os objetivos da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Foram coletados os dados primários utilizando entrevistas que é considerada um instrumento de excelência da investigação social, estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando a captação imediata e corrente da informação desejada. Melhores resultados de uma pesquisa são obtidos, quando a entrevista é feita com os grupos táticos e gerenciais de uma organização, dificilmente é feito com a parte estratégica, somente com as pessoas envolvidas em algum problema em questão, ou algum tipo de liderança informal atuante na empresa (MICHEL, 2015). Deste modo para que as informações da pesquisa de campo fossem feitas de forma verídica a pesquisadora é também a sucessora do objeto de estudo, fez com que uma terceira pessoa aplicasse a pesquisa.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de análise de dados como sendo o de extrema importância as observações serem completa, de forma em que se obtenham respostas às perguntas da pesquisa. A interpretação tem por objetivo a procura de um sentido mais amplo de tais respostas, por meio de suas ligações e outros conhecimentos já obtidos (SELLTIZETALII, 1965).

Utilizou-se como técnica de análise dos dados a pesquisa qualitativa. Essa técnica classifica citações ou mesmos parágrafos para analisar esses dados (BECKER E MELLO, 2009). A pesquisa quantitativa tem a característica de desenvolver uma situação apropriada, ela tem uma grande base de dados descritivos, apresenta um plano aberto e flexível e dá enfoque o fato de maneira complexa e contextualizada (MARCONI E LAKATOS, 2006).

É importante destacar, que a interpretação qualitativa pode mostrar a empresa para que a mesma sinta de maneira mais acelerada os desafios a serem enfrentados durante o processo de sucessão, bem como implementar melhorias pelo futuro sucessor, também fazer com que a organização visualize a percepção dos funcionários diante do processo de sucessão.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os resultados foram coletados em uma organização familiar do ramo de transportes alimentícios, localizada na cidade de Nova Veneza, a mesma possui 04 colaboradores e com atuação no mercado a mais de vinte e dois anos.

### 4.1 ENTREVISTA COM OS GESTORES

A primeira entrevista foi feita com os atuais proprietários da empresa no dia 06/04/2018. A primeira questão foi relacionada à história da empresa: os mesmos contaram que iniciaram o negócio no ano de 1995 em Nova Veneza no ramo alimentício, “[...] uma lanchonete”, e trabalharam nesse ramo até 2005, quando receberam uma proposta para trabalhar com distribuição de sorvetes no Norte Catarinense.

Os empresários lembram que necessitaram desenvolver um novo mercado e prospecção de novos clientes. Saíam de Nova Veneza e se deslocavam para o Norte Catarinense, ficando a semana inteira lá e voltando apenas nos finais de semana. Essa rotina foi sustentada até meados de 2010, quando surgiu a oportunidade de transferir a empresa para Nova Veneza onde tiveram que recomeçar com o mesmo trabalho que já tinham feito na outra região (desenvolvimento do mercado e prospecção de clientes).

Os empresários, ainda relataram que um dos seus principais desafios nessas idas e vindas era ficar longe da família, em um lugar onde não conheciam ninguém. O mesmo ainda destaca que tem 02 (duas) filhas, mas apenas uma está trabalhando na gestão da empresa, junto com os gestores, pois a outra é menor de idade, mas já percebe o interesse pela empresa, contou que na empresa tem um total de 07 pessoas, sendo que 04 são comandados e 03 pessoas são da família.

Quando perguntado sobre as experiências que eles transmitem para seu sucessor, confirmam que como o sucessor cresceu vendo os gestores trabalhar na empresa, sempre mostrou interesse em participar da empresa com questionamentos e opiniões, e foram essas experiências que fizeram com que hoje, a sucessora escolhesse trabalhar na gestão da empresa. Contam que no decorrer do tempo ela foi participando aos poucos das atividades da empresa, e que hoje é responsável pelo setor de faturamento da empresa e todo o controle de estoque. “[...] estamos

aos poucos deixando ela responsável por alguns setores da empresa, para que aprenda na prática como funciona o negócio”.

Confirmaram que existe a possibilidade de a sucessão ser feita de forma planejada, para que não haja nenhum tipo de conflito entre as duas irmãs; lembrou que apesar de ter um sucessor menor de idade, que ela também será uma candidata à sucessão quando tiver idade para isso. Será planejado, de forma com que, fique bom para todos os membros e possíveis candidatos à sucessão. Contam que como a empresa foi criada por eles ainda não passaram por nenhum processo de sucessão.

Perguntados se a empresa passou por alguma mudança de princípios e valores, confirmaram que não, desde que começaram a trabalhar, a empresa tem os mesmo valores e princípios. Os gestores citaram alguns de seus princípios: ter enfoque no cliente, valorizar e respeitar as pessoas, ética e transparência, atendimento de alto desempenho.

Informaram que como todos trabalham juntos, não é possível separar os assuntos familiares, dos assuntos da empresa e que há muitos conflitos por esse motivo. Devido a uma nova estratégia para que a empresa fique mais competitiva e consiga alcançar seus objetivos, foram feitas algumas mudanças, onde a sucessora tem direito de opinar nas decisões da empresa, mas contam que antes da mudança isso não era possível, e que o atual gestor era o principal tomador das decisões.

Sobre as vantagens da empresa familiar em relação às empresas não familiares, os mesmos citam a facilidade da comunicação. Isso faz com que a tomada de decisão seja mais rápida por conta disso a negociação com os fornecedores é melhor e também cita a oportunidade de conduzir seus herdeiros e proporcionar um futuro melhor para os mesmos.

Conhecem um pouco do que seja sucessão e que no ponto de vista deles é uma forma de se sentirem seguros, que a empresa estará em boas mão, mas não veem a necessidade de que haja um mediador para esse processo, e que só procurariam um profissional na área caso houvesse algum conflito entre os sucessores.

Perguntou-se aos gestores se eles vêem o interesse do futuro sucessor na empresa, fala que sim, disse que a possível sucessora está estudando para que em um futuro bem próximo possa assumir o cargo de responsabilidade da empresa. Disse que um profissional qualificado atualmente é aquele que mostra interesse,

responsabilidade e conhecimentos na atividade da empresa. Sobre o maior desafio enfrentado pelo sucessor, o empresário explicou que está treinando para que a sucessora esteja preparada para todos os desafios, mas pontuou que lidar com os clientes e manter a empresa faturando serão os desafios que espera a mesma.

Questionados de como esperam a atitude de seus sucessores os mesmos responderam: “que ela tenha muita responsabilidade, engajamento, que não tenha hora para sair da empresa e que o crescimento da empresa seja sua maior responsabilidade, que ela continue estudando para isso, pois todo o processo da empresa ela já conhece”.

A seguir será apresentada uma síntese da entrevista dos gestores:

Quadro 4 – Respostas dos gestores

QUESTÃO	GESTORES
<b>História da Empresa</b>	Empresa Fundada em 1995 em Nova Veneza, em 2005 recebe proposta para trabalhar no Norte de SC e em 2010 a empresa volta para Nova Veneza, onde permanece até hoje.
<b>Tempo no mercado</b>	22 anos de mercado
<b>Princípios e valores</b>	Ter enfoque no cliente, valorizar e respeitar as pessoas, ética e transparência, atendimento de alto desempenho.
<b>Maiores desafios enfrentados</b>	Os conflitos gerados no processo de tomada de decisão
<b>Processo de tomada de decisão</b>	A sucessora tem direito de opinar nas decisões da empresa, mas a decisão final quem toma é o atual gestor
<b>Quantidade de Colaboradores</b>	Sete
<b>Colaboradores membros da família</b>	Três
<b>Conflitos no relacionamento</b>	Não deixar os problemas na empresa e levar para casa.
<b>Processo Sucessório</b>	A empresa, ainda não está em processo de sucessão, mas já está treinando o futuro candidato.
<b>Planejamento Processo Sucessório</b>	Planejado de forma que não haja conflito entre as partes
<b>Desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor</b>	Relacionamento com os clientes, manter o faturamento da empresa.
<b>Perfil esperado do sucessor</b>	Interessado, conhecimento do processo da empresa.
<b>Interesse do Sucessor</b>	Veem interesse no sucessor
<b>Requisitos exigidos pela empresa para o futuro sucessor</b>	Responsabilidade, engajamento, vestir a camisa da empresa
<b>Empresa familiar em relação às empresas não familiar</b>	Tomada de decisão rápida, agilidade com os fornecedores, conduzir os herdeiros para um futuro melhor.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

## 4.2 ENTREVISTA COM O SUCESSOR

Logo após a entrevista com os gestores, foi realizada a entrevista com o candidato à sucessão, assim como a primeira pergunta dos gestores, perguntou-se ao sucessor como a empresa havia sido fundada, ela contou que a empresa foi fundada em setembro de 1995, ela (a empresa) tem 22 anos. Que os pais começaram com uma lanchonete no distrito de Caravaggio na cidade de nova Veneza/SC, depois de anos trabalhando na mesma função, surgiu uma proposta de trabalho de uma indústria de sorvetes, para que eles fossem para o norte do estado para abrir novos mercados, isso no ano de 2005. Mas como eles ficavam longe da família e iam todas as semanas para lá, ficou difícil. Foi quando surgiu a oportunidade de trabalhar com a mesma empresa só aqui na região sul, assim abrindo novos mercados, onde estão trabalhando até hoje. Conta também que, por uma questão de estratégia, houve uma mudança no modo de trabalhar, antes era uma distribuição e transportes de mercadoria e atualmente estão trabalhando como um armazém geral dessa mesma marca.

Perguntado se quando estivesse trabalhando no cargo de direção, ressaltou que mudaria algumas coisas, mas poucas, disse que implantaria algumas coisas como criar um setor de gestão de pessoas que hoje a empresa não possui, e reorganizar alguns cargos.

Questionados sobre se as experiências que os pais passaram ajudaram na escolha da profissão, a mesma afirmou que desde muito cedo foi inserido na organização. Primeiro como ouvinte em casa mesmo, depois quando foi inserido dentro da organização, começou a ver as dificuldades e como o atual gestor lidava com elas, isso fez com que a sucessora gostasse da área de gestão, despertando o interesse por essa área.

A entrevistada afirmou que a sucessão vai acontecer de forma natural e planejada para que não haja conflitos, lembrou que existe mais uma candidata e como é menor de idade ainda não trabalha na organização. Afirmou que assim que a sucessora menor de idade for inserida na empresa, terá seu cargo na direção, bem como participará de todas as tomadas de decisões, para que não haja conflito entre as partes. Ressaltou ainda que deve haver um planejamento em longo prazo para que a sucessão aconteça de forma segura, existindo um processo de comunicação claro entre ambos, evitando assim, ruídos. Destacou que os sucessores devem estar

preparados e que conheçam os processos da empresa. A sucessão deve estar de comum acordo entre os sucessores e o sucedido para não haver atritos e dificuldade na hora do processo. Ressalta que como a empresa foi criada por seus pais e esse será o primeiro processo de sucessão.

Destaca que a empresa apresenta os mesmos princípios e valores desde sua criação, que seriam a lealdade com os clientes, o comprometimento o amor, a ética e a transparência, além do principal que é o alto padrão de atendimento.

A convivência da família e empresa está totalmente ligada é muito difícil separar. A sucessora comenta que “é mais difícil, as cobranças, por ser membro da família, são muito maiores”. Com essa cobrança, a mesma ressaltou que, há muitos conflitos e pelas opiniões e a grande diferença de idade entre fundadores e o sucessor.

Indagada sobre como é a tomada de decisão dentro da organização, a sucessora falou que pode opinar nas decisões, mas quem toma as decisões é o atual proprietário. As vantagens da empresa familiar em relação às empresas não familiares são nítidas como o livre acesso às informações, tomada de decisões mais rápidas, comunicação de modo mais direto isso faz com que não haja ruídos.

Sobre como deve para ela ser um profissional de qualidade atualmente, respondeu que um profissional de qualidade é aquele que está sempre ligado nas novidades, pró-ativo, que busque crescer junto da organização, que seja engajado, criativo, com uma boa comunicação, tenha interesse em ajudar a empresa a alcançar seus resultados e que vista a camisa da empresa. A entrevistada conta que como está sendo treinada pelo seus pais para a sucessão, ainda não se sente preparada para assumir sozinha, mas assim que o processo terminar, não vê motivos para não estar preparada.

A sucessão é um processo natural, mas que exige muito cuidado e um planejamento estratégico muito bem articulado e inteligente, para que não haja os conflitos durante o processo sejam minimizados. Um processo de sucessão é iniciado muito antes do sucessor atingir o topo do nível hierárquico, pois é preciso que ele esteja treinado para isso, dentro da própria organização para conhecer o processo, se a sucessão é familiar é muito importante e um passo muito grande para a organização, pois o sucessor aprende desde muito cedo a cultura da organização, como lidar com os clientes e colaboradores, e que quando assuma o cargo, seja de forma segura e muito mais assertiva.

A seguir será apresentada uma síntese da entrevista da Sucessora:

Quadro 5 – Respostas da sucessora

<b>QUESTÃO</b>	<b>SUCCESSORA</b>
<b>História da Empresa</b>	Fundada em setembro de 1995, em 2005 surge uma proposta para trabalhar no norte de SC, em 2010 transferiram a empresa até hoje, 2018 começaram a trabalhar com armazém geral
<b>Tempo no mercado</b>	22 anos de mercado
<b>Princípios e valores</b>	Lealdade com os clientes, comprometimento, amor, a ética, transparência, padrão de atendimento.
<b>Maiores desafios enfrentados</b>	A convivência em família gerando conflitos na maior parte da tomada de decisão
<b>Processo de tomada de decisão</b>	Opina, mas a decisão final é do atual gestor
<b>Quantidade de Colaboradores</b>	Sete
<b>Colaboradores membros da família</b>	Três
<b>Conflitos no relacionamento</b>	Ocorrem pela maior cobrança do gestor com a sucedida.
<b>Processo Sucessório</b>	A empresa está em processo de treinamento
<b>Planejamento Processo Sucessório</b>	Acontecerá de forma natural
<b>Desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor</b>	Conquistar a confiança dos funcionários e fazer com que o faturamento da empresa esteja sempre em crescente.
<b>Perfil esperado do sucessor</b>	Conhecimento, interesse, pró-atividade, respeito com as pessoas.
<b>Capacidade de preencher a vaga</b>	Ainda se sente insegura para fazer a gestão da sozinha mas é capacitada para a vaga
<b>Profissional Qualificado para a sucessão.</b>	Pró-ativo, busque conhecimento, boa comunicação, que vista a camisa da empresa.
<b>As vantagens de empresa familiar em relação às empresas não familiar</b>	Livre acesso a informações, tomada de decisões mais rápidas, comunicação direta.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

#### 4.3 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

Nesta seção serão apresentados os dados recolhidos em forma de entrevista com os colaboradores da organização objeto de estudo.



### 4.3.1 Escolaridade e tempo de trabalho na empresa

No que se diz respeito ao tempo de trabalho na organização e a escolaridade, percebe-se que há um tempo variado entre os colaboradores conforme segue:

Quadro 6 - Tempo de atuação na empresa

COLABORADOR	ESCOLARIDADE	TEMPO NA ATUAÇÃO NA EMPRESA
C1	Ensino Superior incompleto	Oito anos e oito meses
C2	Ensino Médio incompleto	Quatro anos e seis meses
C3	Ensino Médio Completo	Três meses
C4	Ensino Médio Completo	Sete meses

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Perguntou-se então aos entrevistados se eles se sentiam motivados trabalhando na organização, os quatro colaboradores responderam que sim, sentem-se motivados em trabalhar na organização. C2 completou “[...] me sinto bem trabalhando aqui, gosto de vestir a camisa da empresa, pois quando precisamos, sempre fazem o possível para nos ajudar e resolver os problemas”.

O grande desafio das organizações é encontrar uma maneira para que as pessoas se sintam motivadas sempre (BERGAMINI, 2002).

O que estimula os funcionários a trabalharem é a motivação, colaboradores motivados realizam seus trabalhos com mais êxito, seja individual ou em grupo, e normalmente entregam resultados melhores a empresa.

No que se refere às tomadas de decisões parte dos entrevistados responderam que quem toma a maior parte das decisões é o atual gestor e parte respondeu que é tomada por todos os membros da direção.

Quando perguntado como é orientada a liderança dentro da organização todos responderam que é orientada para as pessoas, C1 justificou que “Orientação que eu aprendi, é que temos que trabalhar com pessoas e com um objetivo na tarefa, para essa tarefa seja cumprida você precisa de pessoas, então é um processo em conjunto que atrai um melhor resultado”.

Questionados sobre o processo sucessório todos os entrevistados disseram saber o que significa. O C1 destacou que acredita que isso ocorra de

forma natural, pois o atual gestor está treinando e passando todos os ensinamentos para seu sucessor.

C1, C2 destacaram que apesar do sucessor está preparado para a sucessão, ela está acontecendo de forma lenta em virtude da grande insegurança que o atual proprietário tem em deixar a empresa.

No que se refere as mudanças na empresa o C1 destacou que a gestão precisa ser inovada e que haja um pouco mais de comunicação entre fornecedores, clientes e colaboradores, o C2 disse que deveriam ter mais enfoque na empresa e menos no cliente, o C3 ressaltou que precisa que apenas uma pessoa comande a empresa, pois assim a gestão está cobrando muito dos funcionários. Já o C4 informou que cabe ao sucessor descobrir quais mudanças serão necessárias para a empresa.

Ao serem indagados sobre qual o perfil que o sucessor deve ter para comandar uma gestão, o C1 ressaltou que deve ter espírito empreendedor, ideias que se ajustam no cotidiano do mercado, salientou que o novo gestor deve se preocupar mais com as relações humanas e deve ser comprometido com os seus objetivos. C2 observou que deve ter muito jogo de cintura e bastante paciência, já o C3 destacou que deve saber lidar com os clientes e colaboradores. O C4 lembrou que novo gestor precisa ser simpático e com pulso firme nas decisões.

Sobre qual será os desafios a ser enfrentado pelo sucessor, C1 enfatizou que é manter o equilíbrio de compras e vendas por ser um produto sazonal, também enfrentará desafios na redistribuição de responsabilidades, e o desenvolvimento entre os funcionários, fornecedores e clientes. C2 enfatizou que será difícil conquistar a confiança dos clientes e conquistar a confiança dos funcionários. O C3 não soube responder, o C4 completou que o principal desafio será manter o negócio próspero após a mudança.

A seguir será apresentada uma síntese da entrevista dos colaboradores:

Quadro 7 – Respostas dos colaboradores

QUESTÃO	COLABORADORES
<b>Motivado na empresa</b>	Sim
<b>Como são as tomada de decisão</b>	Descentralizada, mas todos da gestão opinam
<b>Como é a liderança da empresa</b>	E1, E2, E3 - Liderança para as pessoas e tarefas, já o E3 a vê que é para as tarefas

Continuação

QUESTÃO	COLABORADORES
<b>O que é um processo Sucessório</b>	Processo natural, distribuição de tarefas
<b>Como você vê a transição do atual proprietário para o novo sucessor</b>	Insegura
<b>Quais mudanças na empresa</b>	Inovação na gestão, comunicação entre fornecedor e cliente , trabalhar mais pela empresa e menos para os clientes, ter uma pessoa no comando
<b>Perfil do novo sucessor</b>	Espírito empreendedor, relações humanas, comprometimento, jogo de cintura, simpatia, lidar com clientes
<b>Desafio que o sucessor enfrentará</b>	Manter o equilíbrio entre compras e vendas, redistribuir responsabilidades, confiança do funcionários, manter o negócio próspero

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

O processo de sucessão acontece de forma que os gestores atuais da empresa e os futuros gestores são de gerações diferentes, é importante identificar e comparar as diferenças das visões de cada um da melhor forma possível.

É dever das organizações se atualizar sempre das condições do mercado, por viverem em um ambiente mais ativo e de constantes mudanças, onde o mercado está mais agressivo, para que a empresa consiga sobreviver a ele (ROBBINS, 2002).

Assim, após feita a entrevista, foi realizado um comparativo entre as opiniões de todos os entrevistados conforme segue:

Quadro 8 – História da empresa

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
<b>História da Empresa</b>	Empresa Fundada em 1995 em Nova Veneza, em 2005 recebe proposta para trabalhar no Norte de SC e em 2010 empresas volta para Nova Veneza, onde permanece até hoje.	Fundada em setembro de 1995, em 2005 surge uma proposta para trabalhar no norte de SC, em 2010 transferiram a empresa até hoje, 2018 começaram a trabalhar com armazém geral
<b>Tempo no mercado</b>	23 anos de mercado	23 anos de mercado

Continuação

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
<b>Princípios e valores</b>	Ter enfoque no cliente, valorizar e respeitar as pessoas, ética e transparência, atendimento de alto desempenho.	Lealdade com os clientes, comprometimento, amor, a ética, transparência, padrão de atendimento.
<b>Quantidade de Colaboradores</b>	Sete	Sete
<b>Colaboradores membros da família</b>	Três	Três

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Ao relacionar o quadro a cima, percebe-se que houve discordância nos valores da empresa por serem de gerações diferentes e a experiência no mercado serem menores, mas se percebeu maioria das respostas houve concordância, pela sucessora trabalhar na organização. Isso mostra que o gestor e a sucessora trabalham lado a lado e que a mesma está sendo treinada.

É importante que o futuro gestor da empresa, seja treinado dentro da organização começando no nível baixo da hierarquia e ir subindo aos poucos até chega no topo, isso faz com que o sucedido aprenda todos os processos da empresa de maneira correta (AMAT, 2000; LE VAN, 1999; BORNHOLDT, 2005).

Desta forma se apresenta o Quadro 9, com os que serão enfrentados pela sucessora:

Quadro 9 – Desafios enfrentados

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
<b>Maiores desafios enfrentados</b>	Os conflitos gerados no processo de tomada de decisão	A convivência em família gerando conflitos na maior parte da tomada de decisão
<b>Processo de tomada de decisão</b>	A sucessora tem direito de opinar nas decisões da empresa, mas a decisão final quem toma é o atual gestor	Opina, mas a decisão final é do atual gestor
<b>Conflitos no relacionamento</b>	Não deixar os problemas na empresa e levar para casa.	Ocorrem pela maior cobrança do gestor com a sucedida.
<b>Processo Sucessório</b>	A empresa, ainda não está em processo de sucessão, mas já está treinando o futuro candidato.	A empresa está em processo de treinamento
<b>Planejamento Processo Sucessório</b>	Planejado de forma que não haja conflito entre as partes	Acontecerá de forma natural

Continuação

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
<b>Desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor</b>	Relacionamento com os clientes, manter o faturamento da empresa.	Conquistar a confiança dos funcionários e fazer com que o faturamento da empresa esteja sempre em crescente.
<b>Empresa familiar em relação às empresas não familiar</b>	Tomada de decisão rápida, agilidade com os fornecedores, conduzir os herdeiros para um futuro melhor.	Livre acesso a informações, tomada de decisões mais rápidas, comunicação direta.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Relacionando as respostas acima, mostra-se que o um dos maiores desafios da organização é os conflitos antes da tomada de decisão, os resultados permite fazer uma leitura de que o atual gestor age de forma centralizadora, pois escuta as opiniões da sucessora mas age de forma com que ele tenha a decisão final. Há também alguns conflitos de relacionamentos que a sucessora já enfrenta que é a cobrança maior por ser filha do sucedido. Percebe-se que houve discordância nos desafios que a sucessora irá enfrentar no futuro, isso mostra a grande diferença de idade e experiência dos entrevistados.

Um sucessor deve se dedicar de modo que não haja hora para sair da organização e que o mesmo vista a camisa da empresa, o sucedido espera também que o sucessor, tenha uma postura correta tanto no modo de se vestir como nas tomadas de decisões (BERNHOEFT, 1987).

Desta forma se apresenta o Quadro 10, o perfil do sucessor na visão das duas gerações:

Quadro 10 – Perfil do Sucessor

QUESTÃO	GESTORES	SUCESSORA
<b>Perfil esperado do Sucessor</b>	Interessado, conhecimento do processo da empresa.	Conhecimento, interesse, pró-atividade, respeito com as pessoas.
<b>Interesse do Sucessor</b>	Veem interesse no sucessor	Ainda se sente insegura para fazer a gestão da sozinha mas é capacitada para a vaga
<b>Requisitos exigidos pela empresa para o futuro sucessor</b>	Responsabilidade, engajamento, vestir a camisa da empresa	Pró-ativo, busque conhecimento, boa comunicação, que vista a camisa da empresa.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

Houve algumas divergências nas respostas dos gestores e da sucessora, como o interesse do sucessor pela empresa, os fundadores veem que a sucessora é interessada tanto, já a sucessora se diz capacitada para a vaga, mas ainda se sente insegura, por saber de todos os desafios que irá enfrentar frente a organização.

Como já foi citado por Bernhoeft (1987) obteve-se concordância nos requisitos exigidos pela organização para o sucessor, percebe-se que os gestores prezam o sentimento de vestir a camisa da empresa, muito mais se o sucessor for membro da família a cobrança se torna maior.

Sabendo da grande importância que um colaborador tem para a organização, algumas perguntas foram relacionadas entre as três amostras para entender cada ponto de vista.

No Quadro 11 segue o Comparativo:

Quadro 11 – Gestores X Sucessor X Colaborador

QUESTÕES	GESTORES	SUCESSORA	COLABORADORES
<b>Processo de tomada de decisão</b>	A sucessora tem direito de opinar nas decisões da empresa, mas a decisão final quem toma é o atual gestor	Opina, mas a decisão final é do atual gesto.	Descentralizada, mas todos da gestão opinam.
<b>Processo Sucessório</b>	A empresa, ainda não está em processo de sucessão, mas já está treinando o futuro candidato.	A empresa está em processo de treinamento	Processo natural, distribuição de tarefas.
<b>Desafios a serem enfrentados pelo futuro sucessor</b>	Relacionamento com os clientes, manter o faturamento da empresa.	Conquistar a confiança dos funcionários e fazer com que o faturamento da empresa esteja sempre em crescente.	Manter o equilíbrio entre compras e vendas, redistribuir responsabilidades, confiança dos funcionários, manter o negócio próspero.
<b>Perfil esperado do sucessor</b>	Interessado, conhecimento do processo da empresa.	Conhecimento, interesse, pró-atividade, respeito com as pessoas.	Espírito empreendedor, relações humanas, comprometimento, jogo de cintura, simpatia, lidar com clientes.

Fonte: Dados da pesquisadora (2018).

A liderança é a forma de influenciar no comportamento e ideias das pessoas fazendo com que a competência das mesmas seja destacada e fazendo com que o colaborador se sinta motivado (MAXIMIANO, 2004).

Mudanças só começam a quando o colaborador passa a perceber que é preciso. Mesmo que haja um programa de aprendizagem, pode não ter o efeito esperado, caso os funcionários não aceitem que mude (CARVALHO, 1999).

Fonte e Leal (2011) mostram que o sucessor precisa ter a aptidão para fazer com que a empresa continue em fazendo com que a empresa esteja sempre em crescimento, sabendo lidar com todas as dificuldades que apareceram.

Diante desses contextos pode-se perceber que a sucessão é uma mudança difícil para os colaboradores, pelo resultado todos sabem o que significa sucessão e que ela irá acontecer de forma natural, isso mostra que a empresa está aos poucos está mudando a cultura organizacional, percebe-se também que os colaboradores vêm de forma clara quais são os desafios do sucessor e mostra que ele terá dificuldade em conquistar a confiança dos mesmos, mas também com o perfil do líder ideal para a equipe. Sabendo disso, o sucessor tem nas mãos como fazer para conquistar a confiança dos mesmos.

## 5 CONCLUSÃO

Uma empresa é considerada familiar quando tem em sua estrutura duas ou mais gerações trabalhando juntas na administração da empresa. Na atualidade empresas familiares vêm ganhando o mercado nacional de uma forma mais agressiva, isso se dá pelo grande número de famílias trabalhando na gestão dentro da organização. Têm-se vários estudos que comprovam que hoje as empresas familiares não passam da terceira geração, pelo simples motivo de não haver um processo sucessório, planejado e organizado fazendo com que comecem a atuar na gestão das empresas líderes despreparados.

O processo sucessório é muito importante dentro de uma organização, pois se ele não for feito em um momento certo pode fazer com que a mesma acabe, para que se inicie um processo de sucessão é preciso que o sucessor saiba como gerenciar uma empresa sozinho. O gestor sempre espera que o futuro sucessor passe a confiança, credibilidade e que conheça todo processo produtivo, por isso o sucessor deve passar por treinamento em todos os setores da organização visualizando todos os problemas da empresa para que obtenha experiência assim passando por todos os níveis hierárquicos até chegar à gerência onde já saberá de todas as dificuldades de uma organização.

Para gerenciar uma empresa familiar os sucedidos esperam que o sucessor tenha uma postura correta tanto na maneira de se vestir, quanto na sua conduta, chegando sempre no horário e não tendo hora para sair e se dedicando exclusivamente e mesma, deve se respeitar os valores da organização e sua cultura, além de ser um bom líder e conquistar a confiança de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Dessa forma, o trabalho procurou identificar os desafios enfrentados na sucessão de uma empresa familiar no distrito de Caravaggio, Nova Veneza/SC. Buscou-se analisar de que forma esses desafios interferem na gestão de sucessão e os conflitos que o processo sucessório causam entre os possíveis herdeiros.

Analisando o primeiro objetivo específico que é caracterizar a empresa objeto de estudo, tem-se uma empresa que hoje trabalha com distribuição, transporte e armazenagem de alimentos perecíveis, localizada no distrito de Caravaggio. A empresa conta com sete funcionários, sendo que três fazem parte da família trabalhando diretamente na direção. Não existe um planejamento de



sucessão de estabelecido e de forma clara, mas seus sucessores estão sendo treinados para assumir a gerencia. O sucessor cresceu dentro da organização.

Com relação ao segundo objetivo específico que foi apresentar os desafios na visão da primeira e segunda geração, obteve-se, por meio da pesquisa, que os desafios percebidos pelos gestores e a sucessora apresentam algumas considerações iguais, como o conflito que a tomada de decisão gera entre o sucessor e o sucedido, pois quem tem a tomada de decisão é o atual gestor, bem como que os problemas são levados para a casa e não ficam na organização, não conseguindo separar as duas coisas. O estudo mostrou também que a sucessora terá muita dificuldade pela grande cobrança que o gestor exerce sobre ela, bem como desafio de conquistar de vez a confiança do sucessor, pelo mesmo ser muito centralizador. E por fim conquistar a confiança dos colaboradores, cliente e fornecedores.

O terceiro e último objetivo específico foi comparar os desafios na visão da primeira e segunda geração, foi percebido que muitas das respostas comparadas ficaram parecidas, pela sucessora trabalhar e desde cedo conhecer o cenário da empresa. Conseguir-se também comparar algumas respostas dos colaboradores com os gestores e sucessora, pode se perceber como a sucessão é vista por eles e qual os maiores desafios e quais as mudanças que na opinião dos mesmos o sucessor precisa enfrentar, destaca-se pelos colaboradores que há maior dificuldade sucessora será em conquistar a confiança deles.

Com a proposta, pôde se perceber, mesmo com apenas uma empresa, que as organizações não apresentam planejamento no processo de sucessão e por esse motivo minimizam as possibilidades de a terceira geração. Sugere-se então que as empresas comecem a planejar e treinar seus sucessores desde cedo para que os mesmos aprendam todo o processo de uma organização. Essa sugestão se dá as empresas para todas as empresas que tenham pessoas com laço familiares trabalhando juntos, ou que ainda estão na primeira geração e que pensa em futuramente deixar a gestão para seus herdeiros.

Como estudos futuros recomenda-se uma pesquisa aprofundada, sobre como se pode enfrentar os desafios de um sucessor de uma forma mais tranquila, bem como compreender porque esses desafios acontecem. Além de novos estudos sobre os sucessos e insucessos nos processos sucessórios em pequenas e médias empresas.

A pesquisa limitou-se exclusivamente em uma empresa no distrito de Caravaggio - Nova Veneza/SC, com o gestor da empresa, sua esposa e sua respectiva sucessora e os quatro colaboradores, avaliando os desafios que serão enfrentados por um possível sucessor.

Conclui-se que o tema é de relevância para profissionais de administração e de gestão e para acadêmicos que buscam especialização e informações mais profundas a respeito. Bem como entender todo o processo de sucessão e projetá-lo passo a passo, pois a falta de informações causam muitos fracassos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ASTRACHAN, J.H.; SHANKER, M.C. Family business contribution to the US economy: a closer look. **Family Business Review**, v. 16, n. 3, p. 211-9, 2003.

ABREU, Coelho; RIBEIRO, Ferreira. **A governança corporativa para o aprimoramento da gestão organizacional**: um estudo de caso numa empresa metalmecânica. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3162.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3162.pdf)> Acesso em: 05/04/2018

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

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARRY, B. O desenvolvimento da estrutura de organização da empresa familiar. **Idort**, n.551/552, p. 18-30, jan./fev. 1978. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BERTOLUCCI, J.L.O. *et al.* Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol.11, Núm.31, abril-junho, 2009, PP.152-167.

BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A profissionalização da empresa familiar**. João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba, 2000.F

BORGES, Acácio Fonseca; BAYLÃO, André Luiz da Silva. **Liderança em tempos de mudança**. 2007. Disponível em: < <http://www.mbc.org.br/portal/>>. Acesso em: 02. maio. 2018.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JÚNIOR., Armando L. **Dificuldades para a realização da sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, No 4, p.1-11, Outubro/Dezembro 2001.

BRANDÃO, Thalles. **Sucessão Familiar**. 2015. Disponível em: <http://www.ibe.edu.br/sucessao-familiar/>. Acesso em: 25 de setembro 2017.

BROCHAUS, R.H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004.

BUANG, NorAishah; GANEFRI, Ganefri; SIDEK, Saliza. Family business succession of SMEs and post-transition business performance. **Asian Social Science**, v. 9, n. 12, p. 79, 2013.

BROCKHAUS, R. H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.

CANÇADO, V. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTRO, Claudio Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COSTA, Armando João Dalla. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba, CMDE/UFPR. 2005. Disponível em: <http://www.economia.ufpr.br/publica/textos/2005/Armando%20dalla%20costa.pdf> Acesso em: 6 abril de 2018.

Chua, J., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(1), 19-40.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8.ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. Volume 1, **Thomson Learning**, 1992, São Paulo.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DONELEY, R.G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harverd de Administração de Empresas, v.2, n.8, 1976.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) (.) **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

FOSSÁ, M. I. T. Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

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

FLORIANI, O.; RODRIGUES, C.L..**Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares**. ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2000.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas,1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIVEN, L. M. The Sage encyclopedia of qualitative research methods. . v.1 e 2. Califórnia, SAGE Publications, 2008.

GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, H. P. V. Empreendedorismo e Empresas Familiares: Reflexões sobre a Pesquisa. In: **Anais do IX SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP**, 2006, São Paulo. Administração no Contexto Internacional, 2006.

GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR**. 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

GRZYBOVSKI, D. et al. **Análise do Processo de Crescimento e desenvolvimento de Empresas Familiares Pelo Modelo de Sustentabilidade:** um Estudo Brasil-Argentina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30. 2006. Salvador/BA. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006.1-16.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de Pesquisa.** 3.ed. São Paulo: MCGRAW-HILL, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo, 2011.

KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

KICH, Juliane Inesdi Francesco. **Implantação do processo de planejamento estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional.** [s.l.]: 2010. 320 f.

KOPS, Darci. Profissionalismo no cotidiano das organizações. 2011. Disponível em: [http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivosartigos/60\\_PROFSSIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf](http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivosartigos/60_PROFSSIONALISMO%20NO%20COTIDIANO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf).> Acesso em: 24 de março 2018.

KUAZAQUI, E. et al. Administração para não administradores. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAM, Wing. Dancing with two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 5, p. 508-533, 2011.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, 27(3), 84-91. 2005.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál.** Florianópolis, v. 10, n. esp., 2007. p.37-45.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In:

\_\_\_\_\_ (Org.). **Mudança organizacional:** teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Editora Bisordi Ltda., 1986.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, c1994. 138 p.

LONGARAY, A. A. Como Elaborar Trabalhos Monográficos de Contabilidade: **Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 75 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANDELLI, Pedro; et al. **A disciplina e a arte da gestão de mudança**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15.ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOVITH, J. **Pioneiros e empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Edusp, 2003, v.1.

MARTIN, I. G. S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio. Editora, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MOREIRA JÚNIOR, A.L. (1999): **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. São Paulo: USP. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino. **Dificuldades para a realização da sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno

porte. Caderno de pesquisa de Administração. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 3. Outubro/Dezembro 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: A arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

NISHITSUJI, D. A. O processo de sucessão em empresas familiares na microrregião de Cornélio Próprio. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo: Editora LTR, 2000. 122 p

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**, 44, 5-15. 2006.

OSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional**. (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís; DE BENEDICTO, Gideon Carvalho. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, 2003.

PERUCHI, M.A.; OLIVEIRA, V.A. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro**. 2004. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/245/239>. Acesso em: 20 de novembro de 2017

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PITCHER, Patricia; CHREIM, Samia; KISFALVI, Veronika. CEO Succession Research: Methodological Bridges over Troubled Waters. **Strategic Management Journal**, Lethbridge, v. 6, n. 21, p.625-648, dez. 2000.



PITTINO, Daniel; VISINTIN, Francesca. The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 2, p. 57-68, 2011.

PWC. A importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma empresa familiar. 2016. Disponível em:< [https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)> Acesso em 25 de fevereiro de 2018.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L.v. Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva. 2005

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, L. **Sociologia da empresa – Mudança e conflito**. Lisboa: Presença, 1991.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, 30(3), 80-90. 1995.

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Cláudia Job. O uso o método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, 1998.

SEBRAE, **No Brasil 90% das empresas são familiares**, 2005. Disponível em: [http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410). Acesso em 03 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE. Coleção Estudos e Pesquisas.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo, Herder, 1965.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil**. Disponível em :<[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dissertacao\\_Alexandre\\_Di\\_Miceli.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dissertacao_Alexandre_Di_Miceli.pdf)> Acesso dia 18 de novembro de 2017.

SIMON, Herbert Alexander; M. CARVALHO DE MATOS. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Usaid, 1963.

SMITH, V.L.; **Recompensas monetárias e decisão Custo em Estratégico**. Cambridge Mass.: MIT Press, 2002.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, Robson Carlos de. **Cultura empresa familiar x gestão empresarial.** 2001.

SOUZA, S.A.; CUNHA, E.B. **A empresa familiar e o processo de sucessão.** 2008. 14 f. Tese (Pós-graduado) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Internacional de Curitiba, Curitiba, 2008.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores praticas.** 2 ed. São Paulo: Gente, 2003

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WARNER BORNHOLDT. **Governança na empresa familiar.** Porto Alegre: 2004.



WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. Comportamento organizacional. **Revista Técnica Laura Zaccarelli.** São Paulo: Saraiva, 2006.



WOOD JR, T.; CURADO, B. I.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas - RAE,** São Paulo v.34, n.5, p. 62-79, 1994.



WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC</p> <p><b>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES.</b></p>	
<p>QUESTIONÁRIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como é constituída a sua família?</li> <li>2. Como foi fundada a empresa?</li> <li>3. O ambiente familiar, a inspiração dos filhos em relação aos pais e a maneira com que transmite as suas experiências, pode ser considerado uma influência nas decisões profissionais dos filhos? Se concordar, em que momento essa intervenção acontece?</li> <li>4. Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela é avaliada por você?</li> <li>5. A empresa já passou por algum processo sucessório? Como aconteceram esses processos para garantir a continuidade da empresa?</li> <li>6. Desde a fundação, a empresa possui os mesmos princípios e valores? Se houve mudanças, quais os motivos delas?</li> <li>7. De acordo com a relação família x empresa, você poderia me descrever como ela está inserida no seu dia-a-dia?</li> <li>8. O possível sucessor tem a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa junto com o atual proprietário?</li> <li>9. O senhor observa o interesse do futuro sucessor de assumir com responsabilidade o cargo de direção da sua empresa?</li> <li>10. Quais os critérios você acredita que devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar?</li> <li>11. Como você avalia um profissional de qualidade no mercado atualmente?</li> <li>12. Qual a vantagem da empresa familiar em comparação a outra organização?</li> <li>13. Há alguma possibilidade que a sucessão seja feita de modo profissional? Em qual circunstância?</li> <li>14. Em sua opinião, é necessário que um profissional específico na área seja mediador para ocorrer um projeto de sucessão dentro da sua empresa?</li> <li>15. Qual a sua opinião sobre sucessão familiar?</li> </ol>		

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC</p> <p style="text-align: center;"><b>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O SUCESSOR</b></p>	
<p>QUESTIONÁRIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como foi fundada a empresa?</li> <li>2. Você espera dar continuidade na empresa com a mesma administração que é atualmente praticada?</li> <li>3. Quais os critérios você acredita serem importantes para que a sucessão seja planejada de modo familiar?</li> <li>4. Como você avalia um profissional de qualidade no mercado atualmente?</li> <li>5. O ambiente familiar, a inspiração dos filhos em relação aos pais e a maneira com que transmite as suas experiências, pode ser considerado uma influência nas decisões profissionais dos filhos? Se concordar, em que momento essa intervenção acontece?</li> <li>6. Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela é avaliada por você?</li> <li>7. A empresa já passou por algum processo sucessório? Como aconteceram esses processos para garantir a continuidade da empresa?</li> <li>8. Desde a fundação, a empresa possui os mesmos princípios e valores? Se houve mudanças, quais os motivos delas?</li> <li>9. De acordo com a relação família x empresa, você poderia descrever como ela está inserida no seu dia-a-dia?</li> <li>10. Dentro do ambiente de trabalho, você possui a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa juntamente com o atual proprietário?</li> <li>11. Qual a vantagem da empresa familiar em comparação a outra organização?</li> <li>12. Há alguma possibilidade que a sucessão seja feita de modo profissional? Em qual circunstância? Você acredita que existe essa necessidade na empresa em questão?</li> <li>13. Quais os critérios você acredita que devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar?</li> <li>14. Qual a sua opinião sobre sucessão familiar?</li> </ol>		

 <p><b>unesc</b></p>	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC</p> <p><b>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COLABORADORES</b></p>	
<p>QUESTIONÁRIO:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Você se sente motivado trabalhando nesta empresa?</li><li>2. As tomadas de decisão são centralizadas ou descentralizadas?</li><li>3. Como é a liderança da empresa: orientada para a tarefa ou orientada para as pessoas?</li><li>4. Você sabe o que é um processo Sucessório? Se sim, como você acredita que este processo está acontecendo na empresa?</li><li>5. Como você vê a transição do atual proprietário para o novo sucessor?</li><li>6. Quais mudanças serão necessárias nessa nova fase da empresa?</li><li>7. Pra você o que esse novo sucessor precisa ter em seu perfil?</li><li>8. Em sua opinião, existe algum desafio para o futuro sucessor enfrentar quando estiver à frente da empresa?</li></ol>		