

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DAVI ELIAS NEGRO

**DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

CRICIÚMA

2019

DAVI ELIAS NEGRO

**DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

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

Orientador: Prof. Esp. Ademir Borges

CRICIÚMA

2019

DAVI ELIAS NEGRO

**DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir Borges – Especialista - (UNESC) – Orientador

Prof. Silvio Parodi Oliveira Camilo - Doutor - (UNESC) -- Examinador

Prof. Everton Perin - Especialista - (UNESC) -- Examinador



DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Davi Elias Negro¹

Ademir Borges²

RESUMO: Empresas familiares representam a maioria das organizações em praticamente todo o mundo, sendo responsáveis por grande expressão econômica em termos de Produto Interno Bruto (PIB). Porém, muito poucas organizações deste tipo sobrevivem à troca de comando e raras são as que conseguem chegar à terceira geração do fundador. Acredita-se que o problema responsável por este fator seja a falta de planejamento sucessório formalizado. O objetivo desta pesquisa foi apresentar diretrizes para o planejamento sucessório aplicados em empresas familiares. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica. Foi verificado que não existe uma forma de planejamento que possa ser aplicado de maneira geral em todas as empresas familiares, tendo em vista que as organizações são diferentes em suas configurações e características. Desse modo, o que é apontado na literatura são diretrizes para que se possa fazer este planejamento da sucessão de forma segura. Entre as diretrizes, a mais relatada refere-se ao modelo dos Três Círculos, que é aceito como uma maneira padrão como a primeira iniciativa a ser avaliada por ocasião do planejamento da sucessão. Assim, considerando os três elementos: família, os negócios e a propriedade, o planejamento da sucessão reconhece a influência da família e dos negócios uns sobre os outros e a necessidade de alinhamento de metas e interesses familiares na propriedade dos negócios. Este modelo também reconhece explicitamente que os vários grupos de interesse ou constituintes do sistema de empresas familiares também influenciam na condição da empresa.

PALAVRAS – CHAVE: Empresas Familiares. Sucessão. Planejamento da Sucessão

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são consideradas como um importante "motor da economia" e representam a forma mais antiga e difundida de organizações em todo o mundo. Tais empreendimentos representam grande parte da economia mundial, inclusive no Brasil. No país, 90% das empresas privadas são familiares, sendo

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



responsáveis por 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, geram 85% dos empregos formais (BRANDT; KROENKE; PLETSCHE, 2018).

Porém, já se tornou consenso de que a grande maioria não consegue sobreviver ou tem grandes problemas quando o fundador sai do comando ou quando a segunda geração da família assume o comando.

Na verdade, estima-se que quando ocorre a primeira transição do comando, ou seja, quando a segunda geração assume a gestão, ocorre o desaparecimento de mais de 60% das organizações deste tipo. Já na segunda para a terceira geração, são considerados que 22% dessas restantes deixam de existir. Ao final, apenas entre 5 a 10% conseguem sobreviver (BORGES et al, 2017). Além disso, somente 30% de empresas familiares ultrapassam a expectativa de vida de 24-25 anos, que se refere ao tempo em que o fundador está no comando (BRANDT; KROENKE; PLETSCHE, 2018).

Muitos estudos revelam que a grande questão é relacionada à falta de planejamento formal do sucedido, pois tal processo envolve atritos, disputas entre membros, amadorismo na condução do processo, improvisado ou até mesmo surpresa, nos casos em que o fundador sai do comando de forma súbita ou inesperada (ORO; LAVARDA, 2019).

Devido a isso é ampla a literatura que estuda os problemas relacionados à sucessão, de modo que a falta de planejamento um dos mais relatados. Porém, são diversas os modelos ou formas que podem ser utilizados por este tipo de organização para a formulação do planejamento sucessório, evitando que a empresa tenha problemas na hora da troca de comando.

Frente a esta temática, este estudo busca responder à seguinte questão problema: Quais as diretrizes para o planejamento sucessório que podem ser aplicados em empresas familiares?

Com base nisso, o objetivo geral deste trabalho consiste em: apresentar diretrizes para o planejamento sucessório aplicados em empresas familiares.

Para atingir o objetivo geral tem-se como objetivos específicos:

- Verificar características das empresas familiares.
- Discutir os principais motivos que impactam na falta de planejamento sucessório neste tipo de empresa.
- Ressaltar a importância do planejamento da sucessão em empresas desta configuração.

Considerando a importância das empresas familiares para a economia nacional, devido a sua representatividade e suas características, justifica-se o presente estudo, que busca analisar com profundidade o tema em questão, ou seja, o planejamento sucessório, razão mais apontada para a extinção dessas organizações, tema este de grande interesse para os profissionais das áreas que atuam direta ou indiretamente com a gestão organizacional, como os profissionais das Ciências Contábeis.

O trabalho está estruturado a partir da introdução (seção 1), seguida da fundamentação teórica (seção 2). Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos na seção 3, a apresentação dos resultados na seção 4 e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



Nesta seção, fundamenta-se teoricamente o estudo, com tópicos pertinentes ao tema de pesquisa, como definição de empresa familiar, características destas organizações, além de aspectos sobre a sucessão e a respeito do planejamento sucessório em empresas com esta configuração.

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A importância do “negócio de família” (empresas familiares) passou a ser reconhecida desde final de 1950 e início dos anos de 1960 do século passado, tempo em que um grande número de estudos começaram a ser escritos sobre o tema. Porém, somente após os anos de 1970 é que houve uma verdadeira “decolagem” de pesquisas sobre este tema. Posteriormente, a década de 1980, o negócio da família passou a ser diferenciado do negócio não-familiar, para tentar dar-lhe uma definição própria e enunciar algumas de suas características, com os respectivos efeitos (WALLER, 2019).

Nos anos de 1990, o estudo da empresa familiar aprofunda-se em suas características e na formulação de diferentes tipologias de definição; sua importância e sua natureza diferenciada também são reconhecidas (WALLER, 2019).

Por fim, na década de 2000 até os dias atuais, é elaborada uma fundamentação teórica para o negócio de família, que passa a ser estudada em novos aspectos relacionados a ela antes não considerados, sendo também desenvolvida uma definição oficial (WALLER, 2019).

Nesse contexto, introduz-se o termo empreendedorismo como uma de suas características. Por outro lado, sua preferência pelo financiamento interno e familiar é identificado acima de outras particularidades e se chega à conclusão de que as decisões estratégicas estão dentro do seu núcleo familiar, bem como o efeito das influências culturais dentro delas. O conceito de comprometimento familiar é adicionado e o aspecto emocional interno também (WALLER, 2019).

Dentro deste contexto, a empresa familiar é aquela organização comercial na qual a tomada de decisões é realizada, ou altamente influenciada, pelos membros de uma família, que também são proprietários da organização. Nesse sentido, entende-se que as gerações seguintes assumirão a empresa e assumirão seu papel com um compromisso emocional; assim, distingue-se dos outros empreendimentos, nas quais um único participante é o proprietário e o administrador (OLIVEIRA et al, 2018).

Na compreensão de Silva (2010), definir “empresa familiar” é um grande desafio, pois seu conceito não tem uma definição amplamente aceita. Alguns autores concordam que este tipo de organização seria aquela em que há uma família na sua administração ou grupos de familiares que ali trabalham. Outras definições sugerem que uma empresa familiar é aquela empresa em que a maioria do comando está nas mãos da família controladora, incluindo o seu fundador ou fundadores, e na qual haverá a transferência da propriedade para seus descendentes.

Oro e Lavarda (2019) consideram empresa familiar como sendo a entidade empresarial que possui membros da família em sua gestão/propriedade.

Para Oliveira et al (2018, p. 170), “a empresa familiar é aquela fundada por um membro da família e transmitida aos seus descendentes”.



A empresa considerada como familiar é aquela organização em que sua operação e/ou controle encontra-se sob a responsabilidade dos membros de uma família. Com frequência, costuma-se pensar que tais organizações são pequenas entidades econômicas e tecnológicas, com escassez de recursos financeiros e com sistemas administrativos incipientes. Porém, muitas grandes empresas atuais são enquadradas nesta configuração, como por exemplo, Grupo Wal-Mart, BMW, Grupo Elektra, LG, Samsung, Ford, entre várias outras (VAZQUEZ; CASILLAS; DÍAS, 2017).

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

O negócio da família é uma das principais fontes de emprego e contribui de forma expressiva para o Produto Interno Bruto (PIB) da grande maioria das nações mundiais, fortalecendo sobremaneira sua situação econômica. Este tipo de empresa é o resultado de enormes esforços e sacrifícios por parte dos empresários fundadores, que, baseados em seus fundamentos morais, valores e ideias de negócios empreendedores, põem em movimento as condições e os elementos que dispõem, geralmente em conjunto com membros de sua família (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

No entanto, este tipo de entidade, por sua natureza, apresenta certos desafios que lhe são únicos, os quais empresas de outra natureza não apresentam. Entre eles, pode-se destacar: como separar o relacionamento familiar do relacionamento comercial, como manter relacionamentos saudáveis na segunda e nas gerações seguintes e como planejar a participação acionária e sucessão (OLIVEIRA, 2010).

Neste sentido, diversas são as características que podem ser apontadas para as empresas de configuração familiar, tanto do ponto de vista positivo, quanto negativo.

Entre as características positivas, pode-se citar o fato de que uma empresa familiar tem capacidade de produzir uma vantagem competitiva que não reside nas estratégias adotadas, mas na natureza de seus recursos e capacidades, gerada a partir da interação entre a família e a empresa. Assim, o grau de unidade nas relações familiares dos membros reflete na gestão dos negócios da família (SILVA, 2010).

Para Oliveira et al (2018), entre as características essenciais das empresas familiares destacam-se a influência do fundador, sua cultura e seus valores, que serão compartilhados pelo resto da família. Estes fatores são decisivos para a continuidade da empresa ao longo das gerações.

Estas empresas têm vantagens diferentes em comparação com o resto das empresas, entre as quais se identificam as seguintes, conforme apontado por Oliveira (2010) e resumidos a seguir:

- Compromisso: a família (como proprietária da empresa) demonstra a maior dedicação à medida que sua empresa cresce, prospera e é repassada para as próximas gerações. Como resultado, muitos membros da família se identificam com a empresa e geralmente estão dispostos a trabalhar mais arduamente e para reinvestir parte de seus lucros na organização, visando permitir que ela cresça a longo prazo.



- Continuidade do conhecimento: as famílias nas empresas priorizam a transmissão de seu conhecimento acumulado, experiência e habilidades para as gerações subsequentes. Muitos membros da família se envolvem em seus negócios familiares desde a mais tenra idade. Isso aumenta seu nível de comprometimento e fornece as ferramentas necessárias para administrar os negócios.

- Confiabilidade e orgulho: como as empresas familiares têm seu nome e reputação associados a seus produtos e/ou serviços, elas se esforçam para aumentar a qualidade de sua produção e manter um bom relacionamento com seus parceiros (clientes, fornecedores e funcionários).

Mas, mesmo assim, as empresas familiares tendem a ter uma imagem negativa. Isso se deve à percepção de alguns aspectos considerados como característicos das mesmas, como insuficiência de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, capital limitado, falta de habilidades, desconhecimento de orientação para o negócio, falta de diferenciação, centralização do poder nas mãos do fundador, entre outros (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Desse modo, apesar das vantagens, estas empresas também podem apresentar algumas desvantagens, entre elas, as apontadas por Vazquez, Casillas e Días (2017), a seguir resumidas:

- Não há diversidade de pensamento.
- Há incompetência de alguns membros da família.
- A perpetuidade do fundador (liderança sem fim).
- Falta de talentos existentes.
- Maior tendência para o autofinanciamento e menor acesso a fontes de financiamento.
- Conflitos familiares que afetam a empresa.
- A dificuldade de atrair e manter bons gerentes não familiares.
- Falta de sucessores competentes e qualificados.

Uma das outras características negativas das empresas familiares é que elas têm uma taxa de mortalidade muito alta, devido à falta de capital ou conhecimento. Isso porque, alguns dos principais problemas enfrentados por esse tipo de empresa são: uma organização pouco clara; gerenciamento de custos insatisfatório; políticas e diretrizes inexistentes; desalinhamento de interesses familiares, propriedade e objetivos de negócios; desequilíbrio entre negócios e família; a falta de um plano de negócios, ausência de planos de sucessão; pouca ou nenhuma formação do gestor e má gestão administrativa (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Na visão de Waller (2019), uma das principais fraquezas apresentadas pelas empresas familiares é o nepotismo, ou seja, o favoritismo dos gestores ao cederem cargos gerenciais na empresa sem levar em conta as habilidades, vocação e interesse do membro. Isso resulta em um trabalho feito de forma inadequada que afeta o desenvolvimento da empresa.

Outros exemplos de fraquezas nas empresas familiares, ainda conforme Waller (2019), são a autocracia e o paternalismo, onde um estilo de liderança baseado no poder pode ser observado. Tudo isso leva a mais fragilidades como uma resistência diretiva quando depois de muitos anos não se quer fazer mudanças para não alterar o modo de trabalho que “tem funcionado até então”, mas pode ser obsoleto. Além disso, pode haver manipulação familiar e medo de não integrar profissionais treinados por desconfiança ou receio.



Estas desvantagens levam as empresas familiares a mostrarem algumas fraquezas que são particularmente relevantes para a sua natureza, mas que se tornam mais agudas se a elas não for dada a devida atenção. Algumas dessas fraquezas são, segundo afirma Oliveira (2010) e resumidos da seguinte forma:

- Complexidade: as empresas familiares tendem a ser mais complexas em termos de gestão do que empresas de outra configuração, devido à adição de uma nova variável: a família. Adicionar emoções e problemas familiares à empresa aumenta a complexidade dos problemas que enfrentam. Ao contrário de outros tipos de organizações, os membros da família desempenham papéis diferentes dentro da entidade, o que às vezes pode levar à falta de alinhamento de incentivos entre todos os membros da família.

- Informalidade: como a maioria das famílias administra seus negócios por conta própria (pelo menos durante a primeira e a segunda geração), geralmente há muito pouco interesse em estabelecer práticas e procedimentos comerciais claramente articulados. À medida que a família e empresa crescem, essa situação pode levar a muitas ineficiências e conflitos internos, que podem ameaçar a continuidade.

- A falta de disciplina: muitas empresas familiares não presta atenção suficiente para áreas estratégicas, como o planejamento de sucessão e outros cargos de gestão, empregando membros da família sem atrair e reter profissionais qualificados de fora. Atrasar ou não levar em conta esse tipo de decisão estratégica pode levar a falhas comerciais em qualquer empresa deste tipo.

Diante disso, há argumentos de que as empresas familiares seriam mais eficazes se adotassem normas como organizações não familiares, como, por exemplo, ao terem que prestar contas a acionistas, o que poderia superar a maioria de suas fraquezas tradicionais (FERNANDINO, 2016).

Na verdade, neste tipo de entidade empresarial, deve haver um alto nível de comunicação, o que faz com os efeitos do vínculo empresa-família não sejam negativos e com isso possa haver continuidade e desenvolvimento da mesma enquanto organização. Porém, as queixas entre familiares, devido a diferenças sociais, profissionais, econômicas e culturais são típicas e marcantes (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2015).

Portanto é comum constatar que uma de suas maiores deficiências está na má gestão administrativa desenvolvida por seus gestores e/ou proprietários, fato decorrente dos baixos níveis de profissionalização que os membros da organização possuem. Nesse sentido, uma gestão equilibrada e eficiente poderia não comprometer a formação profissional de líderes capazes de garantir processos de rentabilidade e crescimento comercial para este tipo de empresa, dentro de um quadro coerente com as demandas estabelecidas pelo atual ambiente de globalização dos mercados (MAMEDE; MAMEDE, 2014)

2.3 A SUCESSÃO EM EMPRESAS DE CONSTITUIÇÃO FAMILIAR

Neste tipo de empresa é muito comum um membro da família ocupar o cargo de diretor, ou alguma posição administrativa sênior, o que pode implicar em duas consequências, uma positiva e outra negativa. A primeira, positiva é o estreito alinhamento dos interesses familiares e da empresa, que atua como multiplicador do efeito do líder no desempenho da organização. A segunda, negativa, é que o



membro da família que ocupa o cargo de diretor, por meio da nomeação, deve arcar com o custo de excluir membros externos mais capazes e talentosos que poderiam fornecer ideias novas para a entidade e promover sua sustentabilidade. Isso contrasta com o que seriam decisões apropriadas (VAZQUEZ; CASILLAS; DÍAS, 2017).

A empresa não está a serviço da família; pelo contrário, são os membros da família que devem servir à empresa. Este deve ser sempre considerado como um modo de vida da família, gerador de um patrimônio sólido - acima de elementos de prestígio pessoal ou meramente econômico - e especialmente o que possibilita um emprego assegurado e bem remunerado. A família, como um todo, torna-se uma entidade prioritária contra os interesses dos membros (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Neste contexto, a eleição de seu futuro sucessor é uma das decisões mais importantes que o líder da empresa deve tomar: Não há dúvida de que a preparação profissional do futuro sucessor requer a aquisição de uma riqueza de conhecimentos teóricos e experimentais que o ajudem a enfrentar os possíveis conflitos que a empresa pode apresentar (FERNANDINO, 2016).

Porém, é relativamente comum nos negócios da família se ouvir a máxima de que "a primeira geração é a que constrói o negócio, a segunda geração vive do negócio e a terceira geração destrói o negócio". Isso porque planejar a sucessão é como desenvolver um plano de negócios ou de marketing, pois também requer uma estratégia, tempos e ações (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2015).

Contudo, um dos principais problemas apresentados pelas empresas familiares é justamente como garantir a sucessão. Embora as empresas familiares sofram, como qualquer outra organização, crises de adaptação ao contexto local, crescimento e amadurecimento, também são afetadas mais especificamente por problemas de sucessão, de onde decorre a importância do planejamento sucessório (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2015).

Por definição, sucessão é um processo dinâmico durante o qual papéis e tarefas do predecessor e do sucessor evoluem independentemente, em paralelo, até eles se cruzem e se sobrepõem ou se misturem. O objetivo da sucessão é transferir tanto a administração quanto a propriedade da empresa para a próxima geração (VAZQUEZ; CASILLAS; DÍAS, 2017).

O processo de sucessão é geralmente a decisão sobre a nova configuração da propriedade. Em outras palavras, a administração da empresa é delegada ao se nomear um sucessor (RICCA, 2016).

Deste modo, a sucessão não é uma questão simples e, portanto, seu planejamento também não é. As altas taxas de mortalidade que caracterizam as empresas familiares nas transições de gerações são a melhor prova disso. Na verdade, nestas empresas a sucessão é concebida como um processo ao longo da vida, englobando tudo o que ajuda a garantir a continuidade a empresa através das gerações (FERNANDINO, 2016).

Neste particular, Oliveira (2010) lista três possíveis impactos derivados da transferência geração no negócio da família, que assim podem ser resumidos:

- 1- A intransigência ou resistência do fundador em aceitar sua retirada e, portanto, transferir os seus poderes para o sucessor, sem existir nestes casos um plano para levar a cabo o processo de sucessão de maneira estudada e considerada, nem uma preparação adequada do sucessor para o seu futuro papel como empreendedor.



2. Tensões entre o fundador e seus descendentes pela nomeação do sucessor como líder da empresa, com a consequente deterioração das relações com quem não for designado como sucessor(es).

3. Tensões entre os mesmos herdeiros pela designação do sucessor.

Isso porque, no momento da sucessão, há um aumento na complexidade, não só no setor empresarial, mas também no emocional e familiar. Tendo em conta as dificuldades decorrentes da sucessão pode fazer com que esta chegue ao fim (OLIVEIRA, 2010).

Por isso, é necessária uma sucessão geracional nos negócios da família, já que é a sustentabilidade um dos objetivos dos mesmos. Uma convivência harmônica da família na empresa é de vital importância para sua continuidade, pois uma sucessão geracional bem sucedida é que leva a sustentar o negócio da família ao longo do tempo (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2015).

A harmonia familiar baseia-se em aspectos-chave, tais como: comunicação eficaz, união, compromisso, confiança, baixa rotatividade de pessoal, ambiente agradável e ausência de conflitos. Portanto, a família deve saber lidar com situações de mudança tanto internas quanto externas, planejadas ou imprevistas (VAZQUEZ; CASILLAS; DÍAS, 2017).

Com o objetivo de minimizar esse impacto e planejar com sucesso a sucessão geracional dos negócios da família, deve-se começar com uma tomada de decisão sustentável, cuja principal iniciativa é o planejamento da sucessão (FERNANDINO, 2016).

2.4 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

O contexto atual marcado por crises financeiras, sociais e políticas no Brasil, além das novas tecnologias de comunicação, da globalização da economia, que afetam positiva ou negativamente o ambiente de negócios, não excluem as empresas familiares. A intensa competição global, o comportamento dos mercados locais e externos e a incursão de empresas multinacionais em setores que tradicionalmente estavam nas mãos de empresas familiares locais, exigem que as modernas empresas deste tipo desenvolvam vantagens competitivas verdadeiramente relevantes (WALLER, 2019).

Isso impulsiona a necessidade de que empresas familiares tenham sistemas de gestão eficientes, regras internas claras, processos decisórios funcionais e mecanismos internos de comunicação que garantam a agilidade para competir e superar obstáculos que, devido à sua natureza e particularidades intrínsecas, frequentemente enfrentam este tipo de empresas (WALLER, 2019).

Da mesma forma, os empreendedores familiares têm o grande desafio de gerar esquemas que conciliem as relações, habilidades e competências familiares exigidas pela empresa e sua expansão. O maior desafio não é iniciar o negócio, é ficar com sucesso no mercado e enfrentar seus desafios estrategicamente (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Porém, a sucessão nos negócios da família é um processo complexo que requer planejamento. Nesse processo, o período de transição começa quando é decidido incorporar os membros da próxima geração à empresa e termina quando os idosos passam o controle da propriedade ou se aposentam (VAZQUEZ; CASILLAS; DÍAS, 2017).



Existem dois fatores que essencialmente são aqueles que dificultam a implantação de processos formais de sucessão, conforme apresentados a seguir, resumidos com base em Rodriguez (2010):

1. O fato de a maioria das empresas familiares serem de pequeno e médio porte, uma vez que este tipo de empresa se caracteriza por não estar muito habituada ao planejamento estratégico.

2. O planejamento sucessório requer um grande esforço dos membros da família para abordar questões de natureza afetiva, psicológica e patrimonial, que as famílias geralmente preferem não enfrentar para evitar conflitos que possam alterar a harmonia familiar.

Mas para que haja continuidade em uma empresa familiar, o sucesso deve ser alcançado por meio de sucessivas gerações da família. A sucessão ao longo do tempo é inevitável e o planejamento é necessário e essencial para reduzir seus riscos. É por isso que se diz que a sucessão é o maior e último desafio que um empreendedor familiar deve enfrentar (RICCA, 2016).

Para preparar um plano de sucessão, primeiro deve-se ter um diagnóstico da situação da família, da empresa e da propriedade. Uma vez que essas situações sejam conhecidas e analisadas, então pode-se começar a trabalhar no planejamento sucessório (RODRIGUEZ, 2010).

Uma das formas de se planejar a sucessão também pode ser a adoção da profissionalização da administração nestas empresa, como a provisão de gerentes (independente de pertencer à entidade familiar) e sistemas de gestão que permitem decisões e operações mais eficazes (FERNANDINO, 2016).

Dessa forma, a profissionalização é definida como o grau ótimo alcançado por uma instituição quando seus sistemas organizacionais e metodologias de trabalho estão bem desenvolvidos e sistematizados; isto inclui, a concordância com os objetivos da organização e submissão à avaliação de suas estruturas institucionais, seus métodos de gestão, seu planejamento institucional e gestão de pessoal (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2015).

Outra estratégia de implementar a sucessão é por meio da governança corporativa, que é uma teoria moderna de gestão e controle de negócios, que em termos de sua implementação concreta tem a ver com problemas centrais e definidores em níveis de eficiência como tomada de decisão, transparência da informação e resolução de conflitos, que estão intimamente relacionados a diferentes disciplinas que gera uma sinergia entre eles, em particular, a complementaridade entre direito, administração e economia (SILVA, 2010).

No entanto, quando as perspectivas de crescimento da empresa são muito inferiores às da família, o velho modelo tradicional e paterno deve ser mudado para outro, que melhor atende às necessidades da empresa, da família e do meio socioeconômicos e do mercado de trabalho presentes no entorno. Além disso, é apropriado preparar a sucessão e tentar antecipar o aparecimento de problemas mudando e definindo uma nova forma de gestão dentro da empresa, a fim de incorporar ideias inovadoras do possível sucessor (SILVA, 2010).

Portanto, planejar a sucessão com antecipação suficiente e prestar atenção às chaves do o sucesso gerará sustentabilidade e continuidade ao longo do tempo. Quando os papéis de parentesco e o trabalho no negócio da família é bem diferenciado e respeitado, há mais possibilidades de alcançar uma coexistência harmoniosa e uma união familiar. No entanto, é muito comum que esses papéis se



misturem, o que leva a situações que se tornam fatores que geram conflitos (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta seção é enquadrar a pesquisa conforme os procedimentos metodológicos a serem adotados para a realização da mesma.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o estudo, em relação à abordagem do problema, a pesquisa foi do tipo qualitativa. Conforme Andrade (2012), a pesquisa qualitativa busca apresentar os fenômenos por meio da coleta de dados narrativos, estudando as particularidades e experiências individuais, ou seja, não utiliza dados que são agrupados em somatórias ou estatísticas. A pesquisa qualitativa é realizada para descobrir tendências e opiniões de pensamento.

Nesta forma de abordagem, os dados brutos estão em palavras e são analisados no decorrer da investigação e envolvem o uso de categorização para chegar a uma conclusão (CARVALHO, 2006).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. Os estudos descritivos buscam especificar as propriedades importantes de indivíduos, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que esteja sujeito à análise. O pesquisador avalia vários aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno investigado (APPOLINÁRIO, 2011).

Do ponto de vista científico, em um estudo descritivo, uma série de questões é selecionada e cada uma delas é analisada de forma independente, a fim de descrever o que está sendo investigado (CARVALHO, 2006).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica ou de revisão. Este tipo de pesquisa consiste na revisão de material bibliográfico existente em relação ao assunto a ser estudado. É considerado como de grande cientificidade, pois apresenta na teoria o que os pesquisadores aprenderam ou descobriram com a prática (APPOLINÁRIO, 2011).

Em relação a técnicas de pesquisa (instrumentos), para a coleta de dados foram utilizados dados documentais, ou seja, os artigos que forem utilizados no estudo.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi realizada uma pesquisa documental a partir de artigos publicados em base de dados como Scielo, Spell e Capes.

Os descritores (palavras-chave) utilizados foram: planejamento sucessório, empresas familiares, características de empresas familiares e formas de realização de planejamento sucessório. Os trabalhos encontrados foram os mais diferenciados, incluindo pesquisas do tipo estudo de caso, bibliométrica, pesquisas de campo e artigos originais, publicados entre os anos de 2000 a 2019.



4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nos trabalhos revisados, existe a unanimidade de que a sucessão em empresas familiares é um processo inevitável e que qual irá surgir em algum momento. Além disso, encontra-se que, na maioria das vezes, este tipo de empresa não se encontra preparada de forma adequada, podendo, inclusive, ter suas atividades encerradas durante ou até mesmo depois deste processo (LONGENECKER, 2017).

Segundo Oliveira (2010), não existe um modelo único para a realização da sucessão em empresas familiares. Também para Leone (2010), não há modelos de sucessão capazes de ser aplicados de uniformemente ou padrão às empresas familiares.

Porém, existe unanimidade de que o processo deve ser planejado e feito de forma antecipada, com tempo, a fim de evitar-se que a sucessão seja decidida de forma abrupta, como nos casos em que há invalidez ou falecimento do fundador do empreendimento, que geralmente é o principal gestor.

Segundo Waller (2019), o planejamento da sucessão deve ser feito nas empresas controladas por famílias, nas quais a gestão e o grupo familiar (de proprietários e acionistas), além de outros integrantes, como funcionários, por exemplo, devem dedicar sua atenção ao pensamento sobre o futuro.

O grupo familiar precisa estabelecer seus próprios objetivos e definir a natureza do relacionamento que deseja ter com a empresa: se pretendem continuar a preservar a empresa na próxima geração ou vender a organização (WALLER, 2019).

Na maioria dos casos, no entanto, o objetivo dos familiares é continuar com a organização, sendo o caso de vendas do negócio pouco encontrado. Porém, a preparação da sucessão deve envolver o comprometimento de todos os membros da família ou pessoas sentimentalmente ligadas ao proprietário e presumidas para assumir o seu lugar. É importante que o referido sucessor tenha interesse na empresa, experiência e conheça o ambiente onde atua (RICCA, 2016).

Discorrendo sobre o tema, Mamede e Mamede (2014) apontam que o destino das organizações familiares não deve estar sujeito a condições adversas repentinas, entre as quais a saúde, falecimento ou afastamento compulsório do fundador. Diante disso, os mencionados autores recomendam algumas diretrizes a serem levadas ao se pensar a sucessão:

- Identificação das competências e esclarecimento dos valores da empresa para planejar e administrar um programa de sucessão.
- Planejar com agilidade o desenvolvimento necessário para as posições que são cruciais na organização. Considerar todos os níveis, desde a alta gerência até a equipe de vendas, administração, técnica e produção.
- Desenvolver e reter os melhores talentos, preservando o capital intelectual da organização.
- Avaliar as necessidades atuais e futuras de recursos para preparar o plano de sucessão.

No trabalho de Batista et al (2015), também se encontram algumas diretrizes para a implementação do plano de sucessão na empresa familiar, com a sugestão do seguinte plano de ação, com a seguinte série de fases que deve ser realizada:

1. Aumentar a conscientização sobre a necessidade de planejamento para a escolha do sucessor.



2. Definir os estágios a serem desenvolvidos no plano sucessório.
3. Desenvolver o plano.
4. Documentar o planejamento.
5. Definir as datas de execução.
6. Avaliar os candidatos para o cargo.
7. Assinar acordos e contratos.

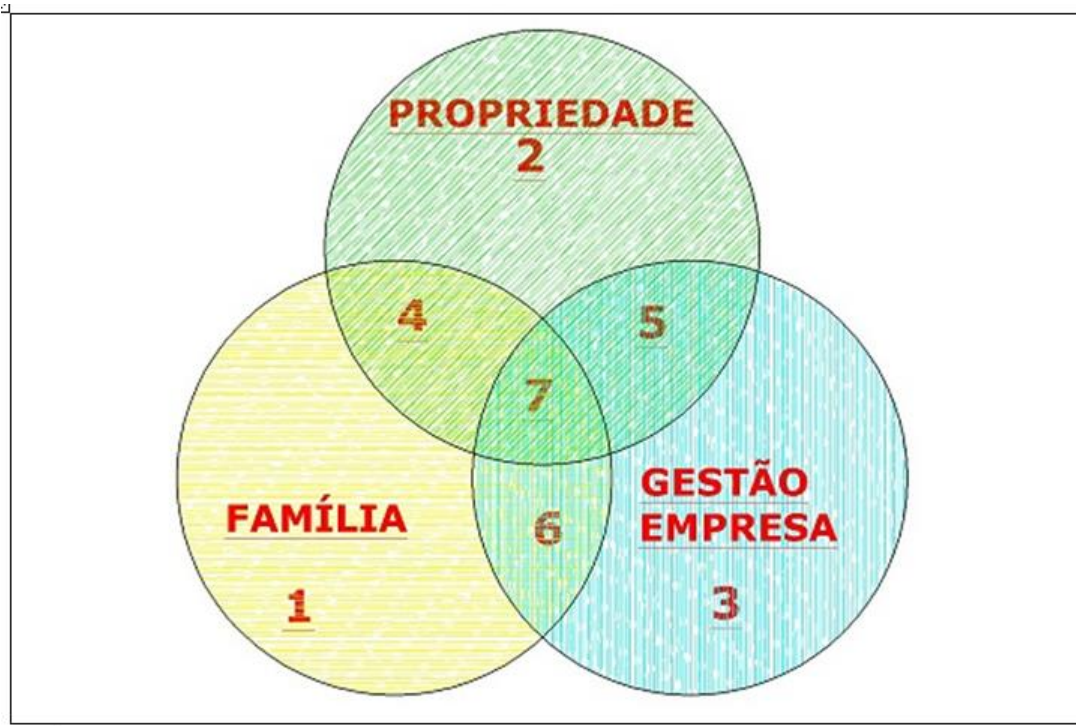
Neste contexto, em praticamente todos os estudos, encontra-se a afirmação de que numa empresa familiar, são vários os atores envolvidos, seja na sua gestão, seja na sua operação. Devido a isso, os autores aconselham como principal diretriz, no processo de planejamento da sucessão, a implementação da estratégia denominada Modelo dos Três Círculos, formulada por Gersick et al (2007)

O Modelo dos Três Círculos explica a maneira pela qual os três pilares que compõem o negócio da família interferem no negócio: 1) a família, 2) a propriedade e 3) a empresa, bem como o lugar ocupado por cada um dos membros que pertencem os membros familiares em qualquer um dos sete subconjuntos que são formados nas áreas de sua interseções nas empresas familiares.

Para Freitas e Frezza (2005), este modelo esclarece, em termos gráficos simples, os três grupos interdependentes e sobrepostos que compõem o sistema da empresa familiar: família, gestão do negócio e de propriedade. Como resultado dessa sobreposição, há sete grupos de interesse presentes, cada um com suas próprias e legítimas perspectivas, metas e dinâmica.

O modelo é mostrado na figura 1.

Figura 1 – Modelo dos três círculos para análise das empresas familiares



Fonte: Gersick et al (2007, p.6)

Os subgrupos que são referenciados neste modelo são os seguintes, conforme Oliveira (2010):



- A área 1: É integrada por qualquer membro da família que, sem ser proprietário, não trabalhar na empresa, pode influenciar diretamente o futuro das decisões dos negócios.
- Área 2: Representa os proprietários que não são membros da família nem trabalham na empresa.
- Área 3: São os indivíduos que trabalham na empresa e recebem um benefício econômico sem ser proprietários ou membros da a família.
- Área 4: Pertencem aos membros da família que têm determinada propriedade na empresa, mas não trabalham nela.
- Área 5: São os proprietários que trabalham na empresa, mas que não têm parentesco com a família.
- Área 6: São os membros da família que não são proprietários, mas trabalham na empresa.
- Área 7: Proprietários que, além de pertencerem à família, trabalham na empresa.

Conforme Gersick et al (2007), este modelo é considerado útil para a identificação dos possíveis agentes que podem ser alocados na função sucessória. Além disso, por este modelo, pode-se identificar que a família e as empresas são sistemas sociais que são homogêneos entre si e, portanto, comparáveis.

Floriani (2008) argumenta que este modelo tem sido tradicionalmente aceito e legitimado como referência para o entendimento, de forma geral da dinâmica das empresas familiares, em especial a questão da sucessão.

Estes sete grupos de interesse presentes no Modelo dos Três Círculos podem ser melhor visualizados no Quadro 1:

Quadro 1 - Membros que compõem a empresa familiar a serem levados em conta no processo de sucessão

1 – Membro da família que não possuem nenhuma participação acionária ou participam da administração.
2 – Membros que detêm participação acionária, mas não são integrantes da família e não trabalham na empresa.
3 – Pessoas que atuam na empresa, porém não detêm participação acionária e nem compõem a família.
4 – Membros da família proprietária, mas que não integram o corpo administrativo da organização.
5 – Acionistas e profissionais na empresa, contudo não integram a família.
6 – Gestores da família, porém sem participação de propriedade da família.
7 – Integrantes familiares, proprietários e também participam da administração da empresa.

Fonte: Adaptado de Gersick et (2007).

Conforme se verifica, nos três círculos, existem sete posições potenciais que se cruzam e se sobrepõem e que vários indivíduos podem manter. De acordo com Batista et al (2015), essas posições podem ser a fonte de futuros sucessores para assumir o comando da empresa. Mesmo que as pessoas normalmente mudam de posição ao longo de suas vidas, à medida que entram e saem do negócio ou da propriedade, a participação dos familiares permanece constante, e também o papel na família evolui à medida que eles se deslocam da infância para a idade adulta.

Torna-se evidente que cada grupo no sistema tem seu próprio interesse legítimo na empresa familiar, e todos os grupos precisam ser respeitados, respondidos e integrados de alguma forma nas políticas e decisões da empresa.



Assim, evidencia-se ser necessário a organização de um plano sucessório, que seja realizado de maneira gradativa e planejada, que vai preparar tanto a família e o sucessor na fase de transição de comando, observando-se estes sete atores presentes nas empresas familiares, bem como suas características e motivações (BATISTA et al 2015), conforme representado no Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos integrantes dos três círculos em empresas familiares

CARACTERÍSTICAS	MOTIVAÇÕES USUAIS
1 - Membro da família, que não é proprietário e não trabalha na empresa	Tendência à unidade familiar
2 - Proprietário que não pertence à família e não trabalha na empresa	Obter ganhos econômicos com os dividendos da empresa ou com a venda/fusão da organização
3 - Empregado que trabalha na empresa e não é um membro da família ou proprietário	Obter estabilidade e boas condições de trabalho
4 - Membro da família que é o proprietário, mas não atua na empresa	Obter dividendos dos negócios
5 - Proprietário que trabalha na empresa mas não é um membro da família	Profissionalizar a empresa para aumentar seu desempenho
6 - Membro da família que trabalha na empresa, mas não é o proprietário	Reconhecimento por ser um membro da família e obter melhores posições na empresa
7 Membro da família que é dono e trabalha na empresa, geralmente o fundador	Manter a ligação família X empresa, projetá-la a longo prazo e mantê-la por gerações futuras

Fonte: Fernandino (2016 – Adaptado)

Com base na aplicação do Modelo dos Três Círculos, a partir de um estudo de caso em cinco organizações, Pimentel (2011) propôs as seguintes etapas para o planejamento do processo sucessório em empresas familiares.

Quadro 3 – Etapas para a sucessão familiar

ETAPAS	AÇÕES
Sensibilização	Informar aos integrantes da família sobre a sucessão, seus aspectos e benefícios
Conceitualização	Será anunciado quais são as características que o novo líder deve ter, assim como os compromissos e desafios que podem ser enfrentados.
Formalização	Uma vez decidido quem será o novo gestor (sucessor), deve ser registrado em um documento perante um notário (cartório) para garantir que o patrimônio seja protegido no caso de o fundador morrer ou se aposentar.
Execução	Quando chegar a hora do plano de gestão ser realizado, os outros membros da família devem se reunir para confirmar que tudo foi feito ao “pé da letra”.
Evolução	Deve ser de conhecimento geral que mesmo com o plano sendo executado, a sucessão poderá ser modificada no caso do sucessor não cumprir o acordado ou gerir a empresa de forma não eficiente.

Fonte: Pimentel (2011)



A sucessão conforme Pimentel (2011) é um processo que dura entre 10 e 15 anos, que deve ser mantido sob extensa análise durante todo esse período, porque nesse tempo são levados em conta o treinamento do sucessor, a antecipação das mudanças no mercado devido às trocas da gestão e também, porque deve o tema ser tratado ouvindo todos os envolvidos. Além disso, para Tillmann e Grzybovski (2005), o planejamento da sucessão deve ser realizado o mais breve possível, com prudência, sem precipitação, mas o quanto antes, melhor (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

No entanto, o processo de sucessão familiar é muito influenciado pelos direitos já adquiridos pelos potenciais sucessores, devido aos laços familiares e continuidade da empresa, principalmente visando à sobrevivência da mesma pelas gerações seguintes. As condições que o mercado oferta também devem ser analisadas, pois é um fator muito relevante nos resultados obtidos, e desenvolvimentos organizacionais (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

Dentro deste contexto, uma das formas de planejar a sucessão é a adoção de práticas relativas à governança corporativa. Porém, esta estratégia é diferente de família para família, não existindo um padrão único. Tal processo, quando adotado pode levar muito tempo, ser complexo ou simples, dependendo de cada caso em particular. No entanto, o que há de comum neste processo é que é uma sistemática contínua e que estará sempre em evolução, no sentido de que especifica papéis, funções e espaços de cada membro, tornando a gestão mais fácil e transparente (MENEGETTI et al, 2018).

Também existe uma chance maior de sucesso em empresas familiares que têm a consciência do gestor e seus familiares de que a administração deva ser profissionalizada de acordo com as necessidades da organização (MENEGETTI et al, 2018).

Frente a isso, reside a importância de se realizar a sucessão de maneira eficiente e planejada, pelo fato de que a falta de rumo nesse processo pode acabar pondo em risco a continuidade da empresa (BATISTA et al 2015).

Frente ao exposto, para projetar ou preparar o futuro de uma empresa familiar, primeiro deve-se conhecê-la muito bem em todos os seus detalhes, sendo essa uma das melhores maneiras de fazê-la perpetuar (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Da mesma forma, na preparação do futuro da empresa, é necessário antecipar a decisão de distribuir o patrimônio da empresa de forma equitativa. Separar, na medida do possível, alguns ativos que compõem esse patrimônio, a fim de facilitar a distribuição do mesmo, levando em consideração os aspectos tributários a esse respeito, como o ganho ocasional, a fim de encontrar formas ou mecanismos para tornar a distribuição mais flexível e menos onerosa (SILVA, 2016).

Também há de assegurar ao fundador seu bem-estar econômico, através de planos de aposentadoria, para os quais existem diferentes opções, incluindo o usufruto de todos ou parte de seus ativos enquanto ele vive (MENEGETTI et al, 2018).

Outro aspecto de grande importância, já mencionado anteriormente, é a preparação do sucessor executivo da empresa, para o qual um ou mais membros da família devem ser treinados com base em competências ou através do aconselhamento de um mentor; ou se ainda não houver ninguém pronto para assumir a administração da empresa, um executivo de transição profissional de alto nível pode ser contratado, que por sua vez serve como *coaching* na preparação do novo sucessor selecionado dentro da família (MAMEDE; MAMEDE, 2014).



Portanto, é necessário analisar a relevância de manter a unidade entre gestão e propriedade na organização ou fazer antecipadamente um processo de profissionalização da gestão, que ajuda a evitar dificuldades inerentes aos processos de sucessão; que estabeleça relações de separação entre propriedade e administração; então isso recai sobre um dos membros da família, que será responsável perante os outros proprietários (MENEGETTI et al, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, foi visto que empresas familiares podem ter muitas definições, e várias pesquisas são realizadas sobre as mesmas. Este tipo de organização são as que mais contribuem para a riqueza, o emprego e a criação de novos empregos na maioria dos países do mundo, desempenhando um papel fundamental nas economias graças à flexibilidade, agilidade na tomada de decisões, preocupação constante com a qualidade e com o nome/marca associada à família.

Apesar dos números expressivos relativos a este tipo de negócio, também são expressivos o número de empresas familiares que não sobrevivem após o processo de sucessão, com a saída do fundador do poder.

Assim, conforme visto, a sucessão deve ser um processo dinâmico durante o qual os papéis e tarefas do antecessor e do sucessor evoluem independentemente, em paralelo, até que se sobreponham. O objetivo da sucessão é transferir tanto a administração quanto a propriedade do negócio para a próxima geração. Porém, poucas são as que conseguem atuar com a segunda geração e muito raras as que chegam à terceira geração.

A questão de tal problema é justamente o processo mal realizado ou ignorado enquanto o fundador encontra-se no comando. O que deveria ser feito por meio de um planejamento sucessório, podendo ser preparado o sucessor natural, outro membro familiar, ou até mesmo por um profissional não vinculado à família ou por um conselho administrativo composto pelos membros vinculados ao fundador.

Então, conforme se verificou, o planejamento da sucessão é de suma importância para a continuidade das empresas familiares.

Com base nestes pressupostos, o objetivo geral deste estudo foi apresentar diretrizes para o planejamento sucessório aplicados em empresas familiares. Verificar características das empresas familiares. O trabalho também pretendeu discutir os principais motivos que impactam na falta de planejamento sucessório neste tipo de empresa e ressaltar a importância do planejamento da sucessão em empresas desta configuração.

Pôde-se concluir que não existe uma forma de planejamento que possa ser aplicado de forma geral em todas as empresas familiares, tendo em vista que as organizações são diferentes em suas configurações e características. Desse modo, o que é apontado na literatura são diretrizes para que se possa fazer este planejamento da sucessão de forma segura.

Entre as diretrizes, a mais relatada refere-se ao modelo dos Três Círculos, que é aceito como uma forma padrão como a primeira iniciativa a ser avaliada por ocasião do planejamento da sucessão. Assim, considerando os três elementos: família, os negócios e a propriedade, o planejamento da sucessão reconhecem a influência da família e dos negócios uns sobre os outros e a necessidade de alinhamento de metas e interesses familiares na propriedade dos negócios. Este modelo também reconhece explicitamente que os vários grupos de interesse ou



constituintes do sistema de empresas familiares também influenciam na condição da empresa.

Com isso, acredita-se que o estudo respondeu à situação problema, bem como cumpriu com os objetivos pretendidos.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa envolvendo estudos de casos em empresas familiares, com objetivos de se enquadrar os seus membros neste círculo, já preparando para a futura sucessão. Além disso, poderia ser feito uma pesquisa para investigar porque há tanta desconsideração em relação ao plano sucessório por parte das famílias proprietárias de empresas familiares.

Também poderia ser realizada uma pesquisa apenas com fundadores que ainda se encontram na ativa, buscando entender os reais motivos que os levam a não planejar a sucessão, bem como seus planos para realizar esta transição, além de outras questões relacionadas ao tema, tendo em vista que este estudo limitou-se à questão do planejamento sucessório.

Com base em todo o exposto, acredita-se que entender e analisar este tipo de organização, sobretudo em relação à sucessão e ao plano sucessório é uma questão de importância vital no campo acadêmico e de negócios, à medida que se possa identificar os elementos característicos dessas organizações, permitindo gerar aprendizado e continuidade dessas empresas, competitivas e sustentáveis ao longo do tempo.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2012

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2011.

BATISTA, Juliana D'Agostin et al. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

BORGES, A. F. et al. Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 2, p. 151-167, 2017.

BRANDT, E.; KROENKE, A.; PLETSCHE, C. Efeito da gestão familiar na avaliação do desempenho da empresa: evidências do Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 17, n. 52, p. 41-55, 2018.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de (Org.). **Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas**. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2006.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. **Governança jurídica nas empresas familiares**. São Paulo: Jurídica Editorial, 2016.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou inferno familiar? : os desafios da perpetuação da empresa familiar sob a nova ótica de uma economia globalizada, onde a proposta é vencer ou vencer**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2007.

LONGENECKER, Justin Gooderl. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: 3. ed. Cengage Learning, 2017.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MENEGHETTI, L. I.; et al. Melhor um na mão ou dois voando? Governança corporativa no grupo águia. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1583-1601, 2018.



OLIVEIRA, M. F. et al. Possíveis combinações de gênero no processo sucessório em empresas familiares: um estudo comparativo no contexto brasileiro. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 167-189, 2018.

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

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019.

PIMENTEL, T. O 'estado da arte' do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. **Revista Inteligência Organizacional**, 2011.

RICCA, Domingos. **Empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CL - A Cultural, 2016.

RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo. **Visões da governança corporativa**. São Paulo: Saraiva 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. 4. Rio de Janeiro: Atlas 2016.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Rev. Organ. Soc.** vol.12 n.32, Salvador Jan./Mar. 2005.

VAZQUEZ, Adolfo; CASILLAS, José Carlos; DÍAS, Carmen. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thonson, 2017.

VRIES, Manfred F.R. Kets de; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica. São Paulo: Thonson, 2015.

WALLER, Michael. **Empresa familiar**: ame ou deixe. São Paulo: Reino Editorial, 2019.