

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA CHIAMOLERA

SUCCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR

CURITIBA

2023

FERNANDA CHIAMOLERA

SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2023

Sucessão Familiar: Um Estudo de Caso em Empresa Familiar

Fernanda Chiamolera

RESUMO

As empresas familiares são organizações complexas que incluem em suas relações a família e o negócio, sendo que para seu crescimento e perpetuidade necessitam da sinergia entre seus fundadores e as gerações dos sucessores. O sucessor deve mostrar que pode equilibrar os valores e a missão da família com a visão do futuro do negócio. O presente trabalho tem como principal objetivo averiguar quais os desafios enfrentados por uma empresa familiar quando o processo sucessório ocorre sem ser planejado. Para isso recorreu-se a um estudo utilizando como base uma empresa familiar no setor do comércio atacadista de hortifrutigranjeiros. Por ser uma situação empírica, experimental e hipotética, o método utilizado na pesquisa foi o Método Indutivo. Em relação aos objetivos da pesquisa, adotou-se a Pesquisa Exploratória, devido as particularidades do caso. Os procedimentos utilizados caracterizam a pesquisa como Pesquisa Bibliográfica, acompanhada de Levantamento, com a realização de Entrevistas com a aplicação de questionário semiestruturado, aos personagens eleitos. O estudo buscou identificar a realidade vivida pela empresa em um momento onde o primeiro processo sucessório já ocorreu, de forma orgânica e ao longo do tempo, sem planejamento, além da forma como o processo é percebido pelos sócios e pelos gestores. Com isso pretende-se auxiliar não somente a empresa estudada, como também outras empresas, a reconhecerem o melhor momento para dar início ao processo de sucessão e quais os principais aspectos a serem considerados para que a transição ocorra de forma equilibrada.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão Familiar. Gestão. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

O conceito econômico de empresa pode ser compreendido como o de organização de trabalho e de capital com a finalidade de produzir ou fazer circular bens ou serviços. Aquele que desenvolve a empresa e organiza os diversos fatores de produção é definido como empresário, ou seja, a empresa é a atividade econômica desenvolvida profissionalmente pelo empresário (SACRAMONE, 2022, p. 47).

Muito se fala em empresas familiares, porém, o que de fato seria uma empresa familiar? Seria aquela gerida por pessoas que possuem laços familiares entre si? Que foram fundadas por um patriarca agora com herdeiros, sucessores e parentes que emaranham as relações de parentesco com as relações empresariais? Ou ainda a que mistura o patrimônio da família com o da empresa, ou cujos membros não separam os negócios de família dos negócios da família? As empresas familiares compreendem todas essas questões, tecnicamente, sendo pessoas ou núcleos de pessoas que compartilham entre si relação de parentesco, patrimonial e/ou comandam uma empresa da qual são proprietários (KNOPFHOLZ, 2020).

De outra forma, é possível considerar familiar a empresa que está ou esteve ligada a uma família por no mínimo duas gerações e com ligações familiares capazes de exercerem influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e os objetivos da família (DONNELLEY, 1967). Devido a essa característica, as empresas familiares são objeto de diversas pesquisas no ramo de administração e negócios.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 90% das empresas brasileiras possuem perfil familiar e representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, sendo também responsáveis por cerca de 75% dos empregos (SEBRAE, 2021). Evidencia-se assim que essas organizações são uma das bases da economia do país, sendo fundamental que as mesmas continuem a prosperar ao longo do tempo. Apesar de terem representatividade no cenário econômico, cerca de 70% das empresas fecham as portas após o falecimento do fundador e apenas 5% delas chegam à terceira geração (ECONOMIA SC, 2021).

Um estudo do Sebrae, mostra que 30% das empresas familiares chegam à segunda geração e apenas 5% chegam à terceira geração (SEBRAE, 2021). Corroborando com essa pesquisa, a PricewaterhouseCoopers - PWC investigou as empresas familiares no ano de 2018, constatando que 44% das empresas desse tipo

não têm um plano de sucessão e 72,4% não definiram quem irá ocupar os cargos-chave como aqueles ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão (SAMPAIO, 2019).

A transferência multigeracional deve ser ponderada ao longo da vida da empresa familiar, onde a questão primordial está em compreender por que o sucesso na transferência do negócio para gerações futuras é alcançado por determinadas empresas enquanto outras são frustradas (LAMBRECHT, 2005; apud SILVEIRA, 2022).

A sucessão é um marco para as empresas familiares, pois esse momento pode significar o fim da atividade devido às grandes mudanças que essa transição acarreta ou pode ser entendida como uma oportunidade de crescimento, levando a empresa a outro patamar de negócios.

A partir dessas informações fica evidente a necessidade de que a problemática da sucessão familiar seja resolvida e que os envolvidos sejam preparados ao longo da vida da empresa familiar. Com base no exposto, o trabalho foi fundamentado com o objetivo de averiguar quais os desafios enfrentados por uma empresa familiar quando o processo sucessório ocorre sem ser planejado. A empresa objeto de estudo atua no ramo atacadista de distribuição de hortifrutigranjeiros e está presente há 34 anos no mercado, sua matriz está localizada no município de Chapecó (SC) e possui duas filiais em São Miguel do Oeste (SC) e Três Passos (RS).

O trabalho ora apresentado foi elaborado pela autora que também é objeto da matéria, representando uma das sucessoras a ser integrada na empresa estudada.

O assunto tratado foi dividido em introdução, acima escrita, seguida de revisão de literatura, trazendo os principais conceitos que orientam o estudo, da metodologia do estudo, da apresentação dos dados, da análise dos resultados obtidos, da proposta de intervenção e finalizado com a conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para que seja possível compreender o processo sucessório em empresas familiares, é preciso primeiramente conhecer as particularidades sobre esses tipos de empresas, pois, além da complexidade que envolve a gestão delas e a importância que representam na economia, estão incluídas nessa relação a família e

principalmente o negócio. No âmbito familiar o relacionamento tem base afetiva, enquanto na empresa, mesmo que não se elimine a emoção, as bases são a eficiência e a eficácia. O maior desafio nas empresas familiares está em conseguir o equilíbrio entre o mundo familiar e o mundo empresarial, já que se os membros de uma família se comportarem conforme os padrões familiares, a organização pode ter problemas e, da mesma forma, se seus integrantes se comportarem na vida pessoal de maneira profissional, muito possivelmente a família irá se fragmentar (BETHLEM, 1994; apud SILVA E VALDISSER, 2017).

2.1 EMPRESA FAMILIAR E FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Uma empresa se origina na visão de um indivíduo em relação a uma oportunidade. Os motivos para que se inicie uma empresa são diversos, desde aproveitar uma oportunidade, ambição de ganhar mais ou a necessidade de criar um sustento, representando o negócio uma estrutura complexa (LEONE, 2005; apud MATTOS, 2014). Há tempos esse tipo de organização é abordada por diversos autores como Donnelley, pioneiro na caracterização de empresa familiar e Levinson, que explorou problemas relacionados ao nepotismo, a rivalidade entre irmãos e a falta de profissionalização. No Brasil alguns dos autores a estudarem o assunto são Bernhoeft (1989), que questionou a sucessão não profissionalizada na empresa brasileira e Leone (1992), que caracterizou a família empreendedora nacional (MATTOS, 2014).

Quando se fala em família empresária, um conceito mais contemporâneo, essa é apenas um dos elementos dos três círculos ou dos subsistemas, no entorno dos quais estão os familiares detentores de empresas familiares em condição de fundadores, sócios, sucessores, herdeiros, empreendedores ou investidores. A família empresária age com lógicas diferenciadas para a empresa, as relações familiares e o patrimônio (KNOPFHOLZ, 2020).

2.1.1 Principais riscos e conflitos em uma Empresa Familiar

O entendimento tanto sob a ótica antropológica como sociológica – abstraindo-se a perspectiva jurídica, é de que família é uma organização natural de pessoas e

não artificial, onde são estabelecidas relações de parentesco, fraternidade, paternidade, afinidades, filiação, patrimônio e empresa, tanto do passado comum, como do presente e do futuro, permeados por emoções, afetividades, sentimentos de ordem pessoal entre si ou outros desassossegos (KNOPFHOLZ, 2020). Uma das principais causas do insucesso das empresas familiares ao longo das gerações tem relação com a inabilidade do fundador e, posteriormente, dos sucessores, em lidar com as complexas relações entre família e empresa. A empresa familiar é um ambiente rico para a proliferação de relações emocionais na condução dos negócios. Quando essas questões não são identificadas e resolvidas em tempo, podem comprometer o desempenho e o futuro do empreendimento (MAGRETTA, 1998 e MATTHEWS; MOORE E FIALKO, 1999; apud MARTINS, et al, 2008).

Não é incomum vivenciar situações em família onde irmãos fazem questionamentos mútuos relativos à empresa, transformando um agradável encontro em uma situação desagradável. Em vista disso, atualmente as empresas familiares estão se transformando em famílias empresárias, com regras de governança que definem as lógicas de gerenciamento da empresa, da família e do patrimônio, de formas distintas conforme cada uma delas. Quando um protocolo familiar é elaborado pela família empresária, é instituído um conselho de família tornando todos os familiares pertencentes e incluídos de forma transparente no processo de transformação, seguramente declarando a mesma relevância para a empresa, para a família e para o patrimônio (KNOPFHOLZ, 2020).

A prevenção de conflitos pode ser realizada por meio da elaboração de documentos que disciplinem o relacionamento, sendo um destes documentos o acordo de sócios que permite que as questões de interesse dos sócios sejam definidas de antemão e de forma objetiva, conforme previsto no artigo 118 da Lei nº 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações. A integração de membros da família e a preservação dos valores da empresa também podem ser feitos através do protocolo familiar, onde se definem os papéis e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, válidos para todos os integrantes da família empresária (IBGC, 2019).

A sobrevivência de empreendimentos familiares está fortemente relacionada ao processo sucessório, com a profissionalização de quadros, com a falta de informação e com os conflitos entre os integrantes da família (MARTINS et al, 2008). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, os conflitos entre família e negócios vão desde a escolha de um dos herdeiros como sucessor em

detrimento de outros, até as disputas patrimoniais que precisam por vezes serem resolvidas judicialmente. Os conflitos familiares são o principal motivo para a saída de sócios das empresas, representando 42% dos casos, estando à frente de razões como profissionalização da gestão (35%) e dificuldades financeiras (26%). Outro aspecto que gera desordem nas empresas familiares é a ausência de regras para a entrada e saída de familiares do negócio e quando as tem comumente estabelecem critérios para a entrada, omitindo regras para saída. As regulamentações devem abranger a forma de avaliação e o prazo para pagamento aos membros da família que tenham interesse em sair do negócio (IBGC, 2019).

2.2 SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa pode se tornar familiar em momentos diversos, sendo os dois principais o falecimento do fundador, que deixa para seus herdeiros sua propriedade, ou quando um dos familiares decide trabalhar no negócio, iniciando um trabalho em conjunto (LEONE, 2005; apud MATTOS, 2014).

A gestão da empresa familiar é alterada da primeira para a segunda geração, onde na primeira geração o objetivo é garantir a sobrevivência do negócio, enquanto na segunda geração a propriedade passa a ser uma sociedade entre irmãos, que devem além de gerir os negócios, prestar contas de seus atos (DODGE e ROBBINS, 1992; apud MATTOS, 2014). Nesse momento, na passagem da primeira para a segunda geração, surgem as preocupações em conseguir gerir família e propriedade (GÁRCIA-ÁLVARES, LÓPEZ-SINTAS e GONZALO, 2002; apud MATTOS, 2014).

Muitos empresários não se preocupam com o processo sucessório, com o sentimento de que permanecerão eternamente à frente de seus negócios, porém, quando ficam incapacitados por qualquer motivo esse processo de transição ocorre de maneira drástica e tumultuada, muitas vezes sendo a empresa assumida por um familiar que não está devidamente preparado para tal função (MACEDO, 2009, p.22). A sucessão na empresa familiar não recebe o juízo que deveria, sendo em muitas delas difícil debater o tema abertamente. Contudo, é imprescindível que se aborde o tema em família e com outras pessoas relacionadas, sendo o diálogo realmente importante (MACEDO, 2009, p. 119).

O Direito das Sucessões é o ramo do Direito Civil, representado no Código Civil Brasileiro, que estuda e regulamenta o destino do patrimônio da pessoa física em decorrência de seu falecimento, com o objetivo de verificar o patrimônio do indivíduo e quem o receberá (CARVALHO, 2019; apud SOUZA, 2022, p. 7).

A legislação brasileira divide a sucessão em duas espécies, conforme apresentado no Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002). A sucessão pode ser legítima, ou seja, baseada somente na lei, sendo os bens divididos entre os herdeiros primeiramente e de forma igualitária, observando a ordem determinada na norma, podendo ser realizada extrajudicialmente e sendo o caminho mais rápido e fácil, ou a sucessão pode ser testamentária, onde a divisão se dá de acordo com o testamento, ou seja, a vontade do falecido, que deve ter o testamento oficialmente aberto pela justiça, isto é, a vontade do morto precisa ser reconhecida por um juiz, devendo o testamento também respeitar a legislação. Nesse caso, somente 50% dos bens podem ser repassados e/ou divididos conforme a vontade do morto, sendo a outra metade resguardada aos herdeiros necessários. A partilha levada à justiça pode levar em média dois anos para o seu desembaraço, principalmente pela necessidade de emissão e/ou juntada de documentos e outros trâmites burocráticos que emperram o processo (AMARAL, 2019).

2.2.1 Oportunidades, desafios e estratégias do processo sucessório

Apesar de a sucessão representar preocupação para os gestores de empresas familiares, a grande maioria não planeja o processo com antecedência, muitas vezes estando essa conduta relacionada à dificuldade de o sucedido abandonar a gestão de seu negócio (PIANCA e FERREIRA, 2016; VOLTZ e AYDOS, 2018; LIMA, 2016; apud SOUZA, 2022, p. 6).

O processo de sucessão envolve inúmeras variáveis como, quem irá governar a empresa, quando ocorrerá a transição, qual o preparo necessário, como os membros da família serão remunerados, quais são as responsabilidades diante dos funcionários e dos membros da família não envolvidos na gestão, entre outros (LIMA, 2016; apud SOUZA, p. 5). Todos esses aspectos são individuais para cada empresa, não existindo um padrão ou modelo a ser seguido.

A sucessão deve ocorrer gradativamente e pode manifestar resultados distintos, a depender da qualidade das relações entre os sucessores e os sucedidos, sendo a falta de planejamento do processo sucessório e o despreparo dos sucessores as principais causas de fracasso (LIMA, 2016; SEBRAE, 2017; apud SOUZA, p. 5). O planejamento está diretamente ligado ao processo sucessório e embora não exista um padrão a ser seguido, quando o processo é conhecido e analisado com antecedência, de modo a ser compreendido pelos membros envolvidos, a chance de êxito é aumentada (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; apud SOUZA, 2022, p. 6).

O primeiro passo em um processo sucessório é a identificação do real interesse dos sucessores em assumir o negócio. Caso haja impossibilidade de continuá-lo pela falta de interesse do fundador ou pela ausência de um sucessor, uma alternativa é vender o empreendimento, que seguramente irá gerar um grande peso emocional. Entretanto, insistir em um familiar que não se identifica com o negócio ou com a função de gestor, pode levar ao fracasso da organização em um curto prazo. Caso seja identificado um familiar interessado, a estratégia para a continuidade das atividades deve ser definida, que pode ocorrer por meio da elaboração de um plano de sucessão, com o preparo técnico e gerencial dos interessados preliminarmente. Sendo a transição realizada para um sucessor que assume o negócio, dando continuidade à estratégia já adotada, ou para um sucessor que passa a ter o controle e implementa melhorias ou nova estratégia, ou ainda para mais de um sucessor que podem ou não fazer parte do negócio como gestor, em qualquer das hipóteses apresentadas o fundador ex-dirigente deve aceitar a condição de abrir mão do controle do negócio e não mais interferir, deixando livre para que os novos gestores implementem suas ideias e coloquem suas decisões em prática (ABREU, 2016).

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo ora apresentado é averiguar quais os desafios enfrentados por uma empresa familiar quando o processo sucessório ocorre sem ser planejado. A empresa passou pelo primeiro processo sucessório, ocorrido entre a geração dos sócios fundadores e a primeira geração de sucessores.

Partindo do conceito de que o método é o procedimento ou caminho para que determinado fim seja alcançado e que a ciência tem a finalidade de buscar

conhecimento, o Método Científico pode ser considerado como o conjunto de procedimentos empregados cujo propósito é atingir esse conhecimento. Muitos pensadores e filósofos buscaram definir um único método para todas as ciências e ramos do conhecimento, originando diversas correntes de pensamento, conflitando muitas vezes entre si. A convivência e até mesmo a combinação de métodos científicos diferentes são admitidas atualmente, a depender do objeto de investigação e do tipo de pesquisa (DIAS e FERNANDES, 2000).

3.1 MÉTODOS CIENTÍFICOS

O vocábulo “método”, no âmbito do conhecimento, está associado ao termo metodologia, que é o estudo dos métodos utilizados no processo de conhecimento. A ciência tem como objetivo primordial a busca da verdade sobre coisas, fatos, ideias. Quando se fala em conhecimento científico, sua característica *sui generis* é a definição clara dos raciocínios e das técnicas utilizadas. O caminho ou roteiro seguido pelo cientista em suas investigações é o método por ele utilizado (MEZZAROBA, 2014).

Alguns métodos de abordagem são conhecidos e podem ser utilizados em uma pesquisa. O Método Indutivo é generalista, ou seja, parte de algo particular para uma questão mais ampla (BONAT, 2009). Já o Método Dedutivo é o oposto, partindo de uma generalização para uma questão mais particularizada, existindo uma relação lógica entre as premissas gerais e particulares, onde caso a primeira seja considerada inválida, a conclusão também o será. O ponto de partida é uma premissa maior, seguindo para uma menor e chegando à conclusão particular que se buscava (BONAT, 2009). Existe um método que busca unir os 2 (dois) anteriores (Indutivo e Dedutivo), que é o Método Hipotético-dedutivo, que acrescenta a racionalização do Método Dedutivo à experimentação do Método Indutivo. Esse método elege hipóteses que possuem certa viabilidade para responderem a determinado problema de natureza científica, essas hipóteses serão analisadas buscando o falseamento, com a finalidade de comprovar sua sustentabilidade. Encerra-se a aplicação do método quando a hipótese for confirmada, caso não o seja, deverão ser refeitas (BONAT, 2009). Mais um método que pode ser utilizado em pesquisas é o Método Dialético, onde a dialética é a arte de dialogar, argumentar e contra-argumentar em relação a

assuntos que não podem ser demonstrados, restringindo-se à emissão de opinião (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2003; apud BONAT, 2009).

Com base nas características do tema estudado, por ser uma situação empírica, experimental e hipotética, pode-se considerar que o método utilizado na pesquisa é o **Método Indutivo**, que busca aumentar o alcance dos conhecimentos através da experiência vivida na empresa.

3.2 NÍVEIS DE PESQUISA

Os níveis de pesquisa podem ser divididos em Exploratório, Descritivo e Explicativo. A Pesquisa Exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais compreensível, envolvendo em sua maioria o levantamento bibliográfico, as entrevistas com personagens que tiveram experiências práticas com o problema estudado e a análise de exemplos que estimulem a sua compreensão. A Pesquisa Exploratória pode ser classificada em Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso (GIL, 2007; apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Na Pesquisa Descritiva, o pesquisador deve possuir uma série de informações sobre o problema estudado, onde são descritos os fatos e fenômenos de determinada realidade. Esse tipo de pesquisa pode ser classificado em Estudo de Caso, Análise Documental e Pesquisa *Ex-post-facto* (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). No caso da Pesquisa Explicativa, a atenção está voltada para a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, ou seja, explica o porquê das coisas por meio dos resultados oferecidos. Ela pode ser a continuação de uma Pesquisa Descritiva, uma vez que a identificação desses fatores deve ser suficientemente descrita e detalhada (GIL, 2007; apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Em relação aos objetivos da pesquisa, foi adotada a **Pesquisa Exploratória**, uma vez que, mesmo havendo na literatura referências sobre o tema abordado, existem particularidades para cada caso, que variam de empresa para empresa e que necessitam de análises individuais, que permitam conhecer as informações mais relevantes.

3.3 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Muitos são os tipos de Pesquisa que podem ser adotados pelo investigador e variam de acordo com a forma de coleta das informações acerca do tema abordado. A seguir serão apresentados os principais tipos de pesquisa que podem ser utilizados.

Quando se fala em Pesquisa Bibliográfica, são assimilados os dados transcritos em fontes primárias, tornados públicos e analisados por outros pesquisadores, buscando colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que já foi escrito sobre o tema. Considera-se suficiente a Pesquisa Bibliográfica quando o problema estudado poder ser respondido sem dúvidas em relação às respostas fornecidas (BONAT, 2009).

Na Pesquisa Documental, a análise será realizada em relação aos dados ou fontes de documentos, escritos ou não, que podem ser coletados no momento em que estiverem acontecendo ou em momento posterior (BONAT, 2009).

Outro tipo de estudo é o Estudo Experimental, que segue um rigoroso planejamento, que se inicia na formulação exata do problema e das hipóteses, delimitando as variáveis precisas e controladas que atuam no fenômeno estudado. Esse tipo de pesquisa consiste em determinar um objeto de controle e de observação dos efeitos produzidos pelas variáveis em relação ao objeto. Os instrumentos de coleta de dados devem passar por testes para que sua eficácia na medição daquilo que a pesquisa propõe, seja mensurada (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2007; apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Já na Pesquisa *Ex-post-facto*, o objetivo é investigar possíveis relações de causa e efeito entre um fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno posterior. A principal característica dessa pesquisa está relacionada ao fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos (FONSECA, 2002; apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Nos estudos Exploratórios e Descritivos, utiliza-se a Pesquisa de Levantamento, que pode ser o levantamento de uma amostra ou o levantamento de uma população ou censo. As vantagens desse tipo de pesquisa são o conhecimento direto da realidade, a economia, a rapidez e a obtenção de dados agrupados em tabelas, possibilitando uma melhor análise estatística (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quando a observação é de fatos e fenômenos como são na realidade, a técnica é de Pesquisa de Campo, que não se restringe à mera coleta de dados, sendo necessária a sistematização dos dados coletados, com a prévia pesquisa bibliográfica (BONAT, 2009).

A modalidade de pesquisa Estudo de Caso, é caracterizada pelo estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social, com o objetivo de conhecer intensamente o como e o porquê de determinada situação supostamente única em diversos aspectos. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto estudado e sim revelá-lo tal como é percebido (FONSECA, 2002; apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Os procedimentos utilizados caracterizam a pesquisa como **Pesquisa Bibliográfica** elaborada a partir de publicações (livros, artigos, matérias e normas vigentes) relacionadas ao tema, acompanhada de **Levantamento**, com a realização de **Entrevistas** aos personagens eleitos, além da **Pesquisa Documental** que buscou verificar quais os documentos existentes e qual a situação registrada nos documentos da empresa.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A Entrevista permite evidenciar perspectivas, valorações ou pontos de vista diferenciados sobre fatos sociais, além daqueles já estabelecidos pela literatura ou pela concepção do próprio entrevistador. Ela deve ser utilizada como uma estratégia metodológica quando não há conhecimento prévio sobre o tema estudado ou quando é necessário aprofundar o conhecimento sobre determinada questão (GASKELL, 2002; DENZIN, 2017; apud FEFERBAUM e QUEIROZ, 2021).

A coleta de dados foi realizada utilizando além dos métodos já descritos, a **Entrevista** com a aplicação de questionário semiestruturado, com perguntas para os sócios e gestores da empresa, no intuito de compreender a percepção deles em relação ao processo. Os dados coletados servirão de base para a elaboração da Proposta de Intervenção a ser apresentada.

O início da entrevista se deu para todos da mesma forma. Iniciando com uma conversa menos formal, buscando deixar o ambiente mais cortês e conseqüentemente os entrevistados mais confortáveis para responderem ao questionário sem receio de serem julgados ou avaliados, compreendendo a importância de responderem às questões verdadeiramente.

A percepção dos integrantes da empresa é parte fundamental do estudo, já que são diretamente afetados por todo e qualquer evento que ocorrer em relação à empresa. Desta forma, para a obtenção de informações que possam contribuir com o estudo foi realizada a coleta de dados por meio de entrevista com a aplicação de questionário semiestruturado aos 3 (três) sócios, incluindo o sócio fundador que atualmente exerce o papel de conselheiro e à 3 (três) gestores. Foram utilizados 2 (dois) modelos distintos de questionário, adaptados para cada um dos cargos (sócios e gestores).

O questionário aplicado aos 3 (três) sócios Daniel, Orivaldo e Neri (sócio-fundador), foi composto por 9 (nove) perguntas que abordaram assuntos relacionados à trajetória de cada um na empresa, às percepções dos entrevistados sobre as características que fizeram com que o negócio perdurasse e a compreensão dos sócios sobre o processo de sucessão.

Quando aplicado aos 3 (três) gestores Eduardo, Leandro, Javier o questionário foi composto por 8 (oito) questões, que abordaram temas relacionados à trajetória do entrevistado na empresa, como os gestores compreendem o processo de sucessão, os benefícios alcançados com o processo e qual o sentimento dos entrevistados com a entrada dos sucessores.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quando se fala em **Pesquisa Quantitativa** se faz referência ao que pode ser mensurado, medido, contado e, portanto, possui um alto teor descritivo, que afasta a análise de questões pessoais (BONAT, 2009). Na Pesquisa Qualitativa é constituída uma propriedade de ideias, coisas e pessoas, permitindo a diferenciação conforme suas naturezas (MEZZARROBA, 2003; apud BONAT, 2009). Nesse tipo de pesquisa o que é analisado é a natureza, o alcance das interpretações possíveis para o evento

estudado, não se restringindo a uma contagem ou descrição, mas sim na busca da essência de um fenômeno ou teoria (BONAT, 2009).

A pesquisa ora apresentada terá seus dados analisados pela **Técnica Qualitativa**, com embasamento através da Pesquisa Bibliográfica. A análise descritiva examinará a documentação da empresa e os apontamentos feitos no momento da entrevista com os sócios e os gestores da empresa.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado em uma empresa familiar do ramo atacadista de distribuição de hortifrutigranjeiros, sendo a autora objeto da matéria do estudo e representando um dos sucessores integrados na empresa. Sua matriz está localizada no município de Chapecó (SC) e possui duas filiais em São Miguel do Oeste (SC) e Três Passos (RS).

A empresa teve início no ano de 1988, no município de Chapecó - SC, tendo como sócios Neri (tio) e Orivaldo (sobrinho), atuando no ramo de distribuição de frutas, verduras e legumes para mercados, restaurantes da cidade e região. O negócio iniciou com os sócios e mais cinco funcionários e como todo negócio familiar, com o suporte do núcleo familiar – trabalhando de forma indireta.

Depois de alguns anos houve a entrada de outros dois sócios também da família, Daniel e Silvana – ambos também sobrinhos do sócio fundador Neris. Ambos já trabalhavam na empresa, e pelo destaque na área de atuação foram convidados e ingressar na sociedade.

Em 2010 a empresa em virtude da qualidade de seus produtos começou a atender ainda mais cidades da região e para melhorar a logística de entregas e continuar efetuando um trabalho de qualidade a empresa abriu sua primeira filial, localizada no município de São Miguel do Oeste – SC.

Em 2022 a empresa abriu sua primeira filial em outro estado, na cidade de Três Passos – RS, a mesma foi aberta pós um estudo de análise mercadológica, onde percebeu-se que a região estava sem fortes fornecedores de produtos desse segmento. E da matriz não conseguiria escoar a mercadoria com a qualidade e tempo necessário para que a mesma não apodreça, visto ser produtos perecíveis. Então

abriu-se essa filial para expandir o mercado de atuação no estado do Rio Grande do Sul.

Hoje a empresa está presente há 34 (trinta e quatro) anos no mercado. Atendendo a algumas regiões dos três estados do sul do país: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Atualmente a empresa conta com 4 sócios, 120 colaboradores diretos e em média mais 50 indiretos. Atendendo mercados, restaurantes, indústrias de em média 200 cidades. Sendo considerada uma empresa de grande porte, pelo seu faturamento.

4.1 PANORAMA DA EMPRESA ESTUDADA

A primeira geração da sociedade da empresa objeto do estudo foi composta por Neris e Orivaldo, que são tio e sobrinho, respectivamente. E ocupavam os cargos de comercial e administrativo, respectivamente. Depois com o ingresso dos sócios Daniel (sobrinho do Neris e primo do Orivaldo) e Silvana (sobrinha do Neris e irmã do Orivaldo). Daniel atuando na logística e Silvana no financeiro.

O primeiro processo de sucessão teve início no ano de 2006, introduzindo a segunda geração na empresa. A primeira entrada foi de um dos sucessores do sócio Neris. Eduardo, com apenas 17 anos, para executar atividades operacionais. No ano de 2014, da mesma forma iniciou na empresa o segundo sucessor do mesmo sócio citado anteriormente, também com 17 anos para exercer atividades no nível operacional. Ambos sucessores investidos, no momento em que ingressaram na empresa tinham por objetivo conhecer e aprender as atividades desenvolvidas na empresa, bem como buscarem a área de maior identificação para o desenvolvimento de suas funções.

No ano de 2015, o sócio Neris, devido a um problema de saúde abdicou do posto de diretor comercial e passou a desempenhar o papel de conselheiro do negócio. Dando lugar aos seus sucessores, que possuíam na época 27 e 19 anos de idade. Um dos sucessores começou a atuar na mesma área do sócio fundador, como gerente comercial e a outra sucessora manteve-se atuando na parte administrativa-financeira do negócio.

A empresa passou pelo primeiro processo sucessório, que ocorreu sem planejamento, ao longo do tempo, de forma orgânica, porém, tanto a sucessão quanto

à investidura do sucedido no papel de conselheiro ocorreu apenas na prática, não sendo formalizadas até o momento.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas realizadas com os sócios e os gestores da empresa estudada produziram respostas que enriqueceram o estudo aqui apresentado, tendo seus conteúdos extraídos e expostos a seguir.

5.1.1 Feedback dos sócios

As perguntas realizadas aos sócios foram voltadas para a criação do negócio, o que eles creditam que mantém o negócio até hoje, qual a visão deles em relação ao processo sucessório e ao desempenho dos sucessores até o momento.

Um relato comum entre os sócios é de que a ausência do sócio fundador Neris, que foi sucedido, não foi sentida na realização das atividades cotidianas, fato atribuído ao processo de sucessão ter ocorrido aos poucos, de forma orgânica, deixando preparados os sucessores que já haviam sido inseridos na empresa previamente. O antigo sócio também continua de certa forma atuante no negócio, agora no papel de conselheiro. Os sócios manifestaram vontade de reproduzirem o processo de sucessão da forma como ocorreu anteriormente, inserindo os sucessores aos poucos nas atividades, identificando qual o setor em que mais se adaptarão.

Foi narrado ainda que é o primeiro processo sucessório que ocorre na empresa e que foi baseado em casos de empresas de amigos e conhecidos que deram certo dessa forma, entendendo a princípio que seria a melhor forma de realizá-lo, pois, com o tempo é possível reconhecer se os sucessores estão ou não preparados para desempenharem seus papéis satisfatoriamente. Eles compreendem que o processo de sucessão ocorre muito antes do momento da sucessão em si, quando os sucessores assumem seus papéis, tendo início no preparo de cada um para que possam desempenhar devidamente suas futuras funções.

A hierarquia da empresa também é um aspecto a ser respeitado, estando acima da hierarquia familiar quando se trata de negócio. Havendo situações de discordância, todos os envolvidos devem decidir pelo melhor caminho e se apoiarem.

Em alguns momentos um membro tomará a frente em determinada questão e os demais deverão segui-lo, da mesma forma, se outro membro precisar decidir sobre outra questão, deverá ser seguido pelos demais, sem o envolvimento de questões que não sejam relacionadas à empresa, independentemente do grau de parentesco dos membros.

Em relação aos motivos que mantêm o negócio até hoje, os sócios acreditam que o tempo despendido para entregar o melhor para o cliente e atender as suas necessidades é uma característica importante, buscando sempre fazer o máximo pelo cliente. O fato de a empresa ser familiar também foi apontado como ponto positivo, fazendo com que os clientes sintam a proximidade com a família que está por trás da empresa.

A percepção dos sócios em relação ao processo sucessório é de que esse é um processo normal e que pode ocorrer em qualquer empresa familiar, podendo ocorrer inclusive a compra por um dos sócios ou por uma empresa. Caso a venda ocorra para terceiros, que não façam parte do corpo atual da empresa, os sócios acreditam que essa venda deveria acontecer na totalidade e não em parte. Assim sendo, é evidente a importância que os sócios dão para a manutenção da empresa na esfera familiar.

Outro aspecto apontado pelos sócios está relacionado aos cargos ocupados pelos sucessores Eduardo e Fernanda, que assumiram papéis nas áreas de vendas e administrativa, e segundo eles são os mais adequados para o perfil dos sucessores que desempenham essas funções, já que ambos fizeram o percurso de formação entre os setores da empresa, possibilitando a identificação de cada um com uma determinada atividade, agregando mais para a empresa no desenvolvimento de suas tarefas. Eles concordam que caso venham outros sucessores, deveriam realizar o mesmo movimento dentro da empresa para que identificassem a área de maior afinidade. Outro ponto observado é que a área administrativa e de vendas conta com gestores que fazem parte empresa familiar e que seria necessário que alguém desse grupo assumisse o comando do setor operacional que atualmente não conta com nenhum gestor. O setor operacional é de extrema importância e requer atenção, pois, mesmo que desvinculado da figura dos sucessores que hoje trabalham na empresa, não deve perder a referência de como a empresa funciona como um todo.

Os pretendentes a sucessores, na visão dos sócios, devem ter consciência de que só se aprende na prática e que a maturidade adquirida com o tempo levará a uma

atuação de forma diferente em determinadas situações, reforçando a importância de que os sócios tenham a oportunidade de repassarem seus conhecimentos aos que estão chegando. A vontade dos mais jovens de fazer é bem vinda e é o que os sócios desejam, porém, é necessário que se tenha parcimônia em relação à forma de atuação na empresa.

5.1.2 Feedback dos gestores

O gerente de operações Javier relatou que iniciou sua atividade na empresa no intuito de ser motorista e que durante a sua trajetória chegou a ser coordenado pelo sócio Neris, que foi sucedido, passando pelo setor de vendas e chegando ao setor de operações, onde se encontra atualmente. Tem sob sua coordenação mais de 30 colaboradores e basicamente 70% do que a empresa vende tem o carregamento sob a responsabilidade de sua equipe. O entrevistado entende que as oportunidades de aprendizagem dadas pela empresa contribuíram para que ele chegasse onde está atualmente e mesmo sem ter formação em nível superior sua função lhe proporciona uma boa remuneração. O que for necessário aprender, pode ser buscado na própria empresa, seja sobre mercado, frutas, verduras, carregamento ou outros assuntos relacionados ao seu trabalho.

Quando entrevistado, o *controller* Leandro, contou que conheceu a empresa através de amigos e atualmente é o colaborador a mais tempo na empresa, mais de 33 anos. Quando iniciou suas atividades na empresa as coisas eram muito simples e práticas e o setor administrativo na realidade ainda não estava estruturado e ele foi implantando as coisas aos poucos. Mencionou que sempre gostou das atividades que desenvolve na empresa e manifestou vontade de um dia adquirir parte da empresa, caso haja a oportunidade, pois, tem apreço pelo lugar onde trabalha.

O sucessor Eduardo, que atualmente ocupa o cargo de gerente comercial, mencionou conhecer a empresa desde que nasceu, já que ele nasceu praticamente ao mesmo tempo que a empresa. Sua atuação direta no negócio se deu no ano de 2006, com apenas 17 anos, desempenhando funções no turno da madrugada. Ele acredita que essa fase de sua vida na empresa foi muito importante para o seu crescimento, possibilitando que conhecesse outras partes da empresa, porém, ainda era muito imaturo, não aproveitando tanto as oportunidades que teve. Reconheceu

que seu início foi ainda muito jovem e que somente entre seus 20 ou 21 anos que passou a levar seu trabalho mais a sério, compreendendo que de fato a atividade que desempenhava era importante para o negócio e que realmente era aquela função que gostaria de desempenhar. Desde então decidiu se aperfeiçoar dando início a sua trajetória por todos os setores da empresa, realizando atividades no setor administrativo, onde não se identificou, passando também por outros setores, se encontrando realmente no setor de compras e vendas, se sentindo mais satisfeito com as atividades que estava realizando e alcançando melhores resultados para a empresa. O gerente pretende permanecer na área comercial, mas acredita que ainda existem muitas ações que podem ser implementadas, não somente em sua área, mas também relacionadas a outros aspectos da empresa.

De um modo geral todos os gestores entrevistados relataram trabalharem na empresa por terem apreço por ela e por terem oportunidades. O retorno financeiro é importante, mas os valores representados no negócio familiar e a praticidade também influenciam na decisão de permanecerem na empresa, já que se sentem parte do negócio.

Em relação ao processo de sucessão, os gestores compreendem que é o momento em que o negócio é passado de pai para filho, em vida ou em caso de falecimento. No entendimento deles, deve ser aplicada desde o início, ou seja, anteriormente ao momento em que se deseja ou que necessitar de fato realizar a sucessão. Quando a sucessão ocorre pelo falecimento do titular, o negócio tende a morrer junto com o sócio, por falta de referência. A entrada dos filhos no negócio muitas vezes é motivada pela vontade de assumir um cargo de comando, dando-se mais importância ao papel do que entregando concretamente resultados e ao analisarem o processo sucessório como ocorreu na empresa, de forma antecipada, gradativa e orgânica, acreditam ser a melhor forma.

Outra consideração feita pelos gestores ainda em relação ao processo sucessório está relacionada à presença da família no negócio, oportunizando aos possíveis sucessores que conheçam as atividades da empresa, se familiarizem e a partir daí decidam se desejam serem inseridos no negócio. Esse conhecimento prévio permite, não somente à empresa como também ao possível sucessor, que caso não exista o desejo de continuar o negócio, que possam seguir seus caminhos, independentemente das escolhas, sem maiores prejuízos para ambos os lados. O processo de sucessão na empresa ocorreu sem maiores desafios, já que os

sucessores já estavam inseridos no negócio e desta forma já tinham certo conhecimento das atividades desenvolvidas. Atualmente conseguem ver as figuras dos sucessores nas tomadas de decisão e como imagem da empresa juntamente com os demais sócios e não mais o antigo sócio.

Quanto à entrada dos sucessores na empresa, os gestores acreditam que podem trazer inovação tecnológica e outras visões estratégicas para nortear o negócio. Os sucessores que já foram inseridos no negócio trouxeram maior clareza em relação ao papel estratégico na tomada de decisões, na implantação de novos mercados e no aumento da carteira de clientes.

Alguns pontos de melhoria comportamentais foram mencionados pelos gestores sobre os sucessores, no que se refere as habilidades comportamentais relativas ao foco, muitas vezes executando muitas atividades e analisando pouco as situações, terem mais cuidado com as palavras e mais equilíbrio, características encontradas no antigo e nos demais sócios e que acreditam ser por falta de maturidade ainda dos sucessores. É necessário reconhecer o setor pelo qual se é responsável e se dedicar a ele.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como aclarado na revisão de literatura, o processo sucessório requer planejamento para que produza resultados eficazes, que garantam a permanência dos sócios no negócio, assim como a do negócio no mercado. Dessa maneira, a empresa estudada analisará as ações necessárias para a realização do planejamento das próximas sucessões na empresa.

O primeiro passo a ser realizado é a formalização da sucessão do sócio fundador Neris, com a entrada de seus sucessores Eduardo e Fernanda, de modo a dar segurança aos novos membros, ao negócio e aos seus clientes. Também é necessário formalizar a atuação do referido sócio como conselheiro.

Ainda com base no estudo bibliográfico realizado e nas informações obtidas na coleta de dados, foi possível identificar que é necessário elaborar o Protocolo Familiar, onde constarão as regras definidas para o gerenciamento da empresa, da família e do patrimônio, estabelecendo os papéis e responsabilidades de cada sócio no negócio

familiar, além de direitos, obrigações, regras e sanções que terão validade para todos os integrantes da família que fizerem parte do negócio.

O Acordo entre Sócios também é um documento importante e que precisa ser elaborado pela empresa estudada, onde serão definidas prévia e objetivamente as principais questões relacionadas à empresa, como cargos a serem ocupados, as respectivas remunerações, a capacitação necessária para cada cargo, como se dará a introdução de um novo membro na sociedade, tanto para membro pertencente à família empresária, quanto para membros externos, entre outros assuntos julgados necessários de regulamentação.

Para as próximas sucessões é pretendido elaborar um Plano de Sucessão onde será definida a forma como se dará o processo, com a seleção de novos membros, os critérios a serem considerados na seleção de determinado membro em detrimento de outro, qual o período pelo qual o possível sucessor deverá permanecer na empresa para que se possa decidir sobre a sua permanência no negócio e qual o caminho a ser percorrido por ele nesse período, uma vez que esse caminho, com início nas atividades operacionais evoluindo com o tempo para os demais setores, foi destacado nas entrevistas realizadas.

Como também é possível que algum sócio não deseje ou não possa permanecer no negócio, é necessário que se regule a saída de um sócio, como se dará o pagamento dos valores correspondentes a que o sócio tem direito, quais são esses valores, qual o prazo para que sejam quitados, como ocorrerá o desligamento do sócio da empresa, se de imediato ou não.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do trabalho foi averiguar quais os desafios enfrentados por uma empresa familiar quando o processo sucessório ocorre sem ser planejado. Para tal, recorreu-se a um estudo baseado em uma empresa familiar que passou pelo primeiro processo sucessório entre a geração de sócios fundadores e a primeira geração de sucessores, que ocorreu ao longo do tempo, de forma orgânica e sem planejamento. O estudo pode ser considerado como empírico, experimental e hipotético, caracterizando o Método Indutivo. Relativo aos objetivos da pesquisa, foi adotada a Pesquisa Exploratória. A Revisão Bibliográfica embasou o estudo, que foi

acompanhado de Levantamento, com a realização de Entrevistas por meio da aplicação de questionário semiestruturado, aos sócios e aos gestores da empresa objeto do estudo.

O ambiente familiar revelado nas empresas familiares contribui para que os clientes e colaboradores se sintam acolhidos, fazendo com que ambos permaneçam com a empresa, onde se sentem parte dela. A percepção dos integrantes da empresa quanto às situações que nela ocorrem, é parte fundamental para o presente estudo, já que eles são diretamente afetados por todo e qualquer evento que ocorrer em relação à empresa. Tanto na visão dos sócios quanto na dos gestores, o processo de sucessão ocorreu de forma equilibrada, fazendo com que a ausência de um dos sócios fundadores não fosse sentida nas atividades cotidianas, uma vez que seus sucessores foram inseridos no negócio de maneira prévia, possibilitando a eles a aquisição de experiência em suas funções.

O estudo evidenciou a importância do planejamento do processo sucessório, dando aos sucessores a oportunidade de experimentarem as atividades que serão por eles desenvolvidas e se identificarem ou não com algum setor. Esse ingresso prévio contribui com o processo, já que caso o candidato à sucessão não deseje dar continuidade ao negócio, se tenha tempo hábil para eleger e preparar outra pessoa ou até mesmo pensar na venda da empresa. Investir em um cargo um colaborador despreparado ou desmotivado acarreta perda de recursos, tanto humano quanto de tempo e conseqüentemente financeiro, para uma capacitação que pode ou não dar resultado positivo. Se essa investidura se der no momento em que a empresa enfrenta a saída de um sócio, por vontade ou por falecimento, não haverá tempo hábil para a capacitação de um sucessor sem acarretar em perdas para o negócio. Os aspectos apresentados evidenciam a importância do planejamento do processo sucessório.

Por mais que o processo de sucessão tenha ocorrido na empresa sem maiores dificuldades, ele ainda não foi formalizado, da mesma forma que o papel do antigo sócio fundador, que atualmente desempenha o papel de conselheiro. A hierarquia na empresa também é um aspecto a ser respeitado e deve estar acima da hierarquia familiar. Diante desses fatos, é reforçada a necessidade de serem elaborados documentos que disciplinem o relacionamento, a exemplo do Acordo de Sócios, o Protocolo Familiar e o Plano de Sucessão, para que sejam evitados conflitos e situações onde não se tenha um regramento para a conduta.

Com isso, pretende-se auxiliar não somente a empresa estudada, como também outras empresas, a reconhecerem o melhor momento para dar início ao processo de sucessão e quais os principais aspectos a serem considerados para que a transição ocorra de forma equilibrada.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. SEBRAE. Pernambuco: 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: nov. 2022.

AMARAL, Ludymila Saraiva do. **Veja diferenças básicas entre Sucessão Legítima e Testamentária**. 2019. Disponível em: <https://saraivaebatista.com.br/sucessao-legitima-e-testamentaria-veja-diferencas-basicas/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BONAT, Débora. **Metodologia da Pesquisa**. 3. Ed. Curitiba: IESDE Brasil AS., 2009. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Metodologia_Da_Pesquisa/5Eeswncx6sC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=metodologia+de+pesquisa&printsec=frontcover. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 19 nov. 2022.

DIAS, Cláudia; FERNANDES, Denise. **Pesquisa e métodos científicos**. 2000. Disponível em: https://docs.ufpr.br/~niveam/micro%20da%20sala/aulas/tecnicas_de_pesquisa/pesquisacientifica.pdf. Acesso em: 22 mar. 2023.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Artigos. Ver. adm. empres. 7 (23), jun. 1967. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/fQqrkQyq3Z6wQmpBtPFHZXm/?lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ECONOMIA SC. **Sucessão familiar: empresas têm o desafio de preparar próximas gerações para continuidade do negócio**. 2021. Disponível em: <https://economiasc.com/2021/05/27/sucessao-familiar-empresas-tem-o-desafio-de-preparar-proximas-geracoes-para-continuidade-do-negocio/>. Acesso em: 12 nov. 2022.

FEFERBAUM, Marina; QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Metodologia da pesquisa em direito**: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/M%C3%A9todos_de_Pesquisa/dRuzRyElzmkC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=pesquisa+explorat%C3%B3ria,+descritiva+ou+explicativa&printsec=frontcover. Acesso em: 30 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Três problemas que ameaçam as empresas familiares**. 2019. Disponível em:
<https://www.ibgc.org.br/blog/tres-problemas-familiares>. Acesso em: 19 nov. 2022.

KNOPFHOLZ, Manoel. **Um plano errado que dará certo**: ConVida - 20. São Paulo: Longarina, 2020. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/Empresa_Familiar_Problema_Anunciado/BiHEEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=empresa+familiar&printsec=frontcover. Acesso em: 12 nov. 2022.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel. 2009. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/Sucess%C3%A3o_na_Empresa_Familiar/DPpTgzVKx9kC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=empresa+familiar&printsec=frontcover. Acesso em: 20 nov. 2022.

MARTINS, Alessandra; MACCARI, Emerson Antônio; ABREU CAMPANÁRIO, Milton de; RIBEIRO DE ALMEIDA, Martinho Isnard. **Empresa Familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de Ciências da Administração, vol. 10, núm. 22, septiembre-diciembre, 2008. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273520177002.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2022.

MATTOS, Gabriel Zucarelli. **Sucessão na empresa familiar**: análise do processo sucessório através da identificação de competências. Porto Alegre, 2014. Dissertação de Mestrado. Disponível em:
<https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5691/1/463024.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

MEZZAROBA, Orides. **Manual de metodologia da pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/MANUAL_DE_METODOLOGIA_DA_PESQUISA_NO_DIR/3DhnDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=m%C3%A9todos+cient%C3%ADficos&printsec=frontcover. Acesso em: 22 mar. 2023.

SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Manual de Direito Empresarial**. 3 ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

SAMPAIO, Luciano. **Empresas familiares e plano de sucessão**. PwC Brasil. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 07 nov. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pais e Filhos**: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 nov. 2022.

SILVA, Tayná Fernandes Millard e; VALDISSER, Cassio Raimundo. **Gestão de Empresa Familiar**: o caso da empresa Castelo dos Pães LTDA – ME. v.6, n. 11 (2017): Gestão Tecnologia e Ciências. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/960>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SILVEIRA, Francisco Carlos da. **Sucessão Familiar**: paradoxo na liberdade de escolha. São Paulo: Editora Dialética, 2022. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Sucess%C3%A3o_Familiar/udhpEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=sucess%C3%A3o+familiar&printsec=frontcover. Acesso em: 16 nov. 2022.

SOUZA, Caroline Stedile de. **Processo sucessório em empresas familiares**: um estudo multicaso na Serra Gaúcha. Caxias do Sul: 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10737/TCC%20Caroline%20Stedile%20de%20Souza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 nov. 2022.