

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAMILA LAIS VEIVERBERG ROZZETTO

**A SUCESSÃO NA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EM UM MUNICÍPIO
DO OESTE CATARINENSE**

CHAPECÓ/SC

2024

CAMILA LAIS VEIVERBERG ROZZETTO

**A SUCESSÃO NA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EM UM MUNICÍPIO
DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Enise Barth
Coorientadora: Dra. Adm. Denize Grzybovski

CHAPECÓ/SC

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rozzetto, Camila Lais Veiverberg
A SUCESSÃO NA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EM UM
MUNICÍPIO DO OESTE CATARINENSE / Camila Lais Veiverberg
Rozzetto. -- 2024.
82 f.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Enise Barth
Co-orientadora: Dra. Adm. Denize Grzybovski
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

I. Barth, Enise, orient. II. Grzybovski, Denize,
co-orient. III. Universidade Federal da Fronteira Sul.
IV. Título.

CAMILA LAIS VEIVERBERG ROZZETTO

**A SUCESSÃO NA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EM UM
MUNICÍPIO DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 27/06/2024



Prof.ª Dra. Enise Barth – UFFS
Orientadora



Prof.ª Dra. Denize Grubovski – IFRS
Examinadora



Prof. Dr. Marcelo Recktenvald – UFFS
Examinador

Minha homenagem aos professores, que se comprometem com suas vidas à formação de gerações futuras. Sua dedicação, paciência e amor pelo ensino são um exemplo inspirador para todos nós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), e aos meus colegas, os quais tive o prazer de conhecer e conviver.

Meu agradecimento especialmente a minha orientadora, Profa. Dra. Adm. Enise Barth, e a coorientadora, Dra. Adm. Denize Grzybovski, que me guiaram com muita sabedoria e paciência ao longo de todo o processo de elaboração deste trabalho. A maestria com que conduziram as orientações e me auxiliaram a desenvolver habilidades é uma lembrança que carregarei comigo por toda a vida. Sou imensamente grata por ter tido a oportunidade de aprender com as professoras. Espero que possam continuar a inspirar e guiar muitos outros estudantes.

Agradeço aos sócios/administradores das empresas deste estudo, que aceitaram participar e disponibilizar tempo e informações valiosas.

Também quero expressar minha mais sincera gratidão aos meus pais, Vilmar Agostinho Rozzetto e Soleni Veiverberg Rozzetto. A presença e amor incondicional de ambos são essenciais na minha vida.

E, por fim, agradeço ao meu companheiro de vida, Mauricio Cezar Zen, que me apoiou incansavelmente em todas as fases deste trabalho com muita compreensão, zelo e amor.

RESUMO

O processo sucessório é um tema central nos estudos sobre empresa familiar devido a sua relevante contribuição para a continuidade das organizações familiares, em especial por estar relacionado com atributos individuais e familiares. Este trabalho de conclusão de curso se propõe a analisar as práticas, possibilidades e limitações da ocorrência da sucessão geracional em micro e pequenas empresas familiares no município de Águas de Chapecó-SC. A metodologia utilizada foi estudo de múltiplos casos, sendo a coleta de dados feita por meio de entrevistas semiestruturadas com um sócio administrador de cada uma das quatro empresas selecionadas. Os resultados mostram que as empresas familiares realizam práticas como inclusão do herdeiro selecionado para ser sucessor no processo de gestão da propriedade, conferindo-lhe apoio e orientação também durante o processo de transição. No período de preparação do herdeiro, o sucedido acompanha e orienta o desenvolvimento de habilidades e competências do sucessor, para que ele sinta segurança nas decisões e sinta-se preparado para assumir o encargo. No entanto, tais práticas não são formalizadas pelo sucedido, nem pela família empresária, em um plano de sucessão. Infere-se que a sucessão geracional é um evento na pequena empresa familiar, que determina sua continuidade, permitindo que os valores e a cultura da empresa sejam preservados e transmitidos para as futuras gerações.

Palavras-chave: Negócios familiares; Gestão de pequenas empresas; Sucessão geracional.

ABSTRACT

The generational succession process is a central theme in the study of family businesses due to its significant contribution to the continuity of family organizations, particularly as it relates to individual and family attributes. This final course project aims to analyze the practices, possibilities, and limitations of generational succession occurrence in micro and small family businesses in the municipality of Águas de Chapecó-SC. The methodology used was a multiple case study, with data collection done through semi-structured interviews with a single administrator of each of the four selected companies. The results show that family businesses practice including the heir chosen in the management process of the property, providing them with support and guidance during the transition period. During the heir's preparation period, the predecessor accompanies and guides the development of the successor's skills and competencies, so they feel secure in their decisions and prepared to take on the responsibility. However, these practices are not formalized by the predecessor nor the family business in a succession plan. It can be inferred that generational succession is an event in the small family business, that determines its continuity, allowing the company's values and culture to be preserved and transmitted to future generations.

Keywords: Family Businesses; Small Business Management; Generational Family Succession.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de empresa familiar	17
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens na gestão das empresas familiares	24
Quadro 3 – Papel dos conselhos na governança das empresas familiares.....	28
Quadro 4 – Critérios para definição do porte das empresas	35
Quadro 5 – Empresas familiares selecionadas para o estudo	36
Quadro 6 – Sujeitos participantes do estudo.....	36
Quadro 7 – Dados sociodemográficos dos entrevistados	37
Quadro 8 – Caracterização das empresas	38
Quadro 9 – Práticas de sucessão geracional.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar	19
Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	20
Figura 3 – Princípios básicos da governança corporativa	29
Figura 4 – Localização geográfica.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
MG	Minas Gerais
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.1	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	EMPRESA FAMILIAR	17
2.1.1	Conceitos e Modelos	17
2.1.2	Origem e Importância das Empresas Familiares	21
2.1.3	Micro e Pequenas Empresas Familiares	22
2.2	SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES	22
2.3	GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR	27
3	METODOLOGIA	34
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	34
3.3	COLETA DE DADOS	36
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	38
3.5	ASPECTOS ÉTICOS NA PESQUISA	39
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS	40
4.1.1	Caso 1 – Empresa Alfa (Oficina Mecânica)	40
4.1.2	Caso 2 – Empresa Beta (Pousada)	44
4.1.3	Caso 3 – Empresa Gama (Fábrica e comércio de sorvetes)	53
4.1.4	Caso 4 – Empresa Delta (Panificadora)	58
4.2	POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DE SUCESSÃO GERACIONAL	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	79
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	81

1 INTRODUÇÃO

Esta parte do TCC contempla a contextualização do tema e pergunta de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, além da justificativa do estudo, em termos de sua importância acadêmica e gerencial.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas familiares são organizações empresariais caracterizadas a partir de uma relação de origem com um empreendedor e sua família (HOLT, 2018), que se consolida num tempo médio de 25 anos (GRZYBOVSKI, 2002), podendo ou não ocorrer a sucessão na gestão, dependendo da dinâmica entre os sistemas propriedade, família e gestão (GERSICK *et al.*, 1997). Algumas empresas são geridas como se fosse família, em que as decisões e os critérios de ocupação de cargos de confiança estão concentrados em ser membro da família do proprietário. Contudo, com o passar do tempo, os resultados podem não ser mais tão eficientes quanto foram na criação do negócio, comprometendo a sustentabilidade organizacional (SILVEIRA, 2022), assim como sua longevidade (NESKE; RIBEIRO, 2023).

Na governança de empresas familiares, os processos de sucessão e de preparação de herdeiros são os mais desafiadores (BORNHOLDT, 2005), os quais se somam ao desenho de estratégias eficazes para o sucesso das empresas do tipo familiar, sejam elas tradicionais, híbridas ou com influência familiar. O processo sucessório é um tema central nos estudos sobre empresa familiar devido a sua relevante contribuição para a continuidade das organizações (BICHUETTI, 2021), em especial por estar relacionado com atributos individuais e familiares (NESKE; RIBEIRO, 2023). Ademais, Ferreira e Pianca (2019), afirmam que o planejamento sucessório evita conflitos familiares, e garante que a empresa familiar continue operando com o mínimo de interrupção e disjunção em seu modelo de negócio.

Em 2015, segundo dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as empresas familiares eram responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 90% do mercado nacional, o que justifica estudos que tratam da sua longevidade associada aos processos sucessórios.

Ademais, em 2019 foi divulgado os resultados de um estudo realizado por uma equipe formada por pesquisadores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM),

Sicredi Alto Uruguai RS/SC/MG, atores locais e representantes das organizações públicas e privadas, o qual é considerado basilar para pensar em alternativas de desenvolvimento local aguense. No referido relatório está destacado que é necessário, em primeiro lugar, orientar as pessoas a fazer a gestão profissional de seus empreendimentos, sejam eles urbanos ou rurais, tendo em vista que as empresas familiares possuem um planejamento deficitário.

Com base no exposto, ficam evidenciados que as empresas instaladas em Águas de Chapecó, município localizado no oeste do estado de Santa Catarina, precisam de orientações específicas sobre como gerenciar profissionalmente uma empresa familiar, bem como pensar a transição delas para as gerações seguintes. Nesse escopo encontram-se as questões específicas que levam empresas familiares a interromper seu ciclo de vida, geralmente centradas no processo de sucessão geracional.

Diante da problemática, no presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são as práticas, possibilidades e limitações da ocorrência da sucessão geracional nas micro e pequenas empresas familiares no município de Águas de Chapecó-SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas, possibilidades e limitações da ocorrência da sucessão geracional em micro e pequenas empresas familiares no município de Águas de Chapecó-SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e caracterizar o perfil das empresas familiares selecionadas para o estudo;
- b) Descrever as práticas da família empresária para a ocorrência da sucessão geracional;
- c) Verificar possibilidades e limitações para a sucessão geracional ser efetivada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para manter uma empresa familiar e fazer com que ela perdure exige mudanças de pensamento e de comando, afirma Ricca (2007). Para tanto, as empresas devem investir em políticas de desenvolvimento, formação de herdeiros e preparo de profissionais, sendo estes pontos essenciais para a sustentabilidade das empresas familiares.

A justificativa deste estudo concentra-se em três aspectos, o primeiro está relacionado à importância socioeconômica das organizações familiares. Tendo em vista que grande parte dos empreendimentos brasileiros pode ser considerada como sendo empresas familiares, responsáveis pela geração de emprego e renda (LEITE, 2002). Ademais, a totalidade das empresas no município de Águas de Chapecó, com base na fonte Instituto Brasileiro de (2023), são formadas por micro e pequenas empresas, classificadas como familiares.

O segundo aspecto que justifica o presente trabalho diz respeito às especificidades da gestão da pequena empresa familiar, as quais determinam o ciclo de vida organizacional e o seu estágio no processo de sucessão geracional (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). E, o terceiro argumento diz respeito às à qualidade das pesquisas recentes relacionadas ao tema, que, segundo Paiva et al (2008), são frágeis, com ausência de um corpo teórico maduro e convergente, confirmada pela diversidade de conceituações existentes. Atualmente observa-se que o meio acadêmico tenta desconstruir porá percepção negativa das pesquisas sobre empresas familiares, como apontado por Paiva et al (2008). Assim, o estudo ora apresentado e desenvolvida pela acadêmica do curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) tem a pretensão de servir de apoio para o desenvolvimento do campo de estudos da gestão de pequenas empresas e familiares no Brasil.

Observa-se que, município foco deste trabalho, dispõe de estudos, como o Perfil Socioeconômico do Município de Águas de Chapecó/SC (2019), que informa que é necessário orientar as pessoas a fazerem uma gestão profissionalizada de seus empreendimentos familiares. Porém, não há nenhuma pesquisa voltada a analisar as principais dificuldades encontradas pelos munícipes empreendedores familiares, no que tange este assunto, a fim de servir de fonte de dados para criar mecanismos de ação frente ao planejamento familiar escasso, tornando esta pesquisa original e viável.

Sendo assim, trabalhos que contribuem na orientação dos empreendimentos familiares no município de Águas de Chapecó, tornam-se relevantes, pois poderão servir de apoio a orientar o pensamento dos dirigentes, na geração de programas, que visam ao aumento da longevidade da empresa, integrada às expectativas da família no município.

A partir dos resultados, busca-se contribuir para minimizar e ou mitigar efeitos negativos decorrentes da gestão e sucessão nas organizações familiares analisadas. Desta forma, visa-se contribuir para a longevidade média destas empresas, colaborando no desempenho econômico local e regional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco partes, sendo elas: a primeira parte apresenta o contexto do tema e problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa quanto à importância, originalidade e viabilidade do estudo. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, que fundamenta o tema escolhido do estudo.

Os procedimentos metodológicos essenciais para o desenvolvimento deste estudo, constam na terceira parte do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Inicia-se pela descrição da classificação da pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, bem como o método e as técnicas de análise e interpretação dos dados.

A apresentação dos resultados da pesquisa está contemplada na quarta parte deste TCC, que se compõe da apresentação dos quatro casos, objeto deste estudo, seguido da identificação das práticas que facilitam ou dificultam a sucessão geracional.

Por fim, na quinta e última parte são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas e estudos. Constam também as referências bibliográficas e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa. Inicialmente apresenta-se o conceito de empresa familiar e os modelos de análise. Na sequência abordam-se as características vantagens e desvantagens das empresas familiares, os principais desafios de gestão e sucessão. E por fim, disserta-se sobre a estrutura de governança na empresa familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

2.1.1 Conceitos e Modelos

A grande parte das empresas mundiais, como é destacado por Da Silva (2019), tem a sua origem no sistema familiar, o que explica a importância das empresas familiares para o sistema econômico. Contudo, não há consenso quanto a sua definição. Para Donnelley (1987), empresa familiar é aquela empresa ligada a uma família há, pelo menos, duas gerações e cujos resultados são influenciados pelos interesses da família. Outros conceitos são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceito de empresa familiar

Autor	Conceito
Bernhoeft (1987)	Afirma que a empresa familiar tem sua origem e história ligada a uma família ou, mantém membros da família gerenciando os negócios para gerações.
Lodi (1989).	Empresa familiar é aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Para ser considerada empresa familiar, deve ter valores institucionais que são identificados com o sobrenome de família ou a figura do fundador.
Vidigal (1996).	Todas as empresas familiares, a rigor, têm um ou um grupo de fundadores como proprietários. As ações ou unidades da empresa tendem a ser herdadas pelos herdeiros, geralmente filhos dos fundadores.
Ricca Neto (1998)	Os laços familiares é uma característica que distingue as empresas familiares das não familiares. Em conjunto com outros elementos, determina como os cargos de gestão são ocupados à luz dos direitos de sucessão.
Gonçalves (2000)	A empresa familiar é administrada pela família, onde se tem pelo menos um membro atuante, responsável pela “administração racional”, sendo um conjunto de planos em orientação ao objetivo definido pelos gestores.

Rocha (2001)	Afirma que, para uma empresa ser considerada uma empresa familiar, deve necessariamente possuir uma estrutura gerencial em que os cargos de maior poder de decisão são desempenhados por membros da família proprietária.
Grzybovski (2004)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.
Bornholdt (2005)	Contraponto à afirmação de Ricca Neto, no quadro acima. Pode vir de sua família e laços sociais criados dentro ou fora do trabalho através dos laços de irmãos e primos quando as empresas não são mais de propriedade individual.
Fahed-Sreih (2008)	É qualquer empresa que é influenciada ou controlada por uma única família, que tenha como pretensão que esse negócio fique com a família.
Hillen e Lavarda (2020)	As empresas familiares são descritas como entidades que possuem uma origem vinculada a uma família, onde dois ou mais membros da mesma família estão envolvidos na propriedade e gestão do empreendimento. Essas empresas são reconhecidas por sua resiliência, poder de adaptação e capacidade de continuidade ao longo do tempo. Elas se destacam por sua capacidade de inovação ao longo de gerações, considerando a inovação como um elemento enriquecedor do negócio.
Massis (2021)	Uma empresa familiar é aquela gerenciada e controlada por membros da mesma família. O autor explora as bases psicológicas da gestão em empresas familiares sob a ótica das emoções, memórias e experiências.
Borges e Okubo (2023)	Adota-se a perspectiva da sucessão enquanto elemento caracterizador da empresa familiar, pois ela permite uma maior problematização e complexidade da interação entre família e organização.

Fonte: Ampliado pela autora (2024), com base nos estudos de Roveda (2020).

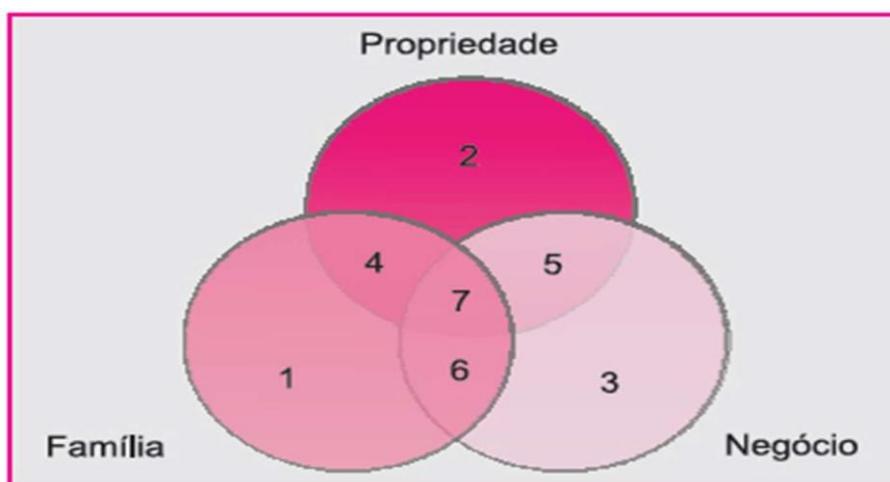
De acordo com Roveda (2020), desde a década de 1950 vários conceitos de empresa familiar foram adotados nas pesquisas. Todavia, todos se fundamentam em quatro características fundamentais: origem na família, controle acionário, gestão familiar e sucessão por fatores hereditários. Para a autora o conceito de empresa familiar é caracterizado pela ligação da organização à história de uma família que detém o controle acionário, permitindo que a gestão seja conduzida pela própria família ou terceiros, sem perder a identidade como tal.

Para Garbeti (2009), a dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar se deve, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza. Holt (2018) afirma que o conceito de empresa familiar vem sendo modificado aos longos dos anos, o que é possível observar no alinhamento ideológico sobre família presente nos conceitos de empresas familiar elaborados até os anos 1990. A maioria desses conceitos foram baseados na continuidade da propriedade, e em manter algum membro da família sob o controle

administrativo da organização, mas há outros que questionam essa lógica (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004).

Em 1982, John A. Davis e Renato Taguri verificaram que a empresa familiar se desenvolve considerando três dimensões (propriedade, família, empresa), cujas mudanças ocorrem em momentos diferentes. Com base nisso, criaram um modelo de desenvolvimento de empresas familiares, representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Fonte: Elaborado por José Elias Flores Jr. Carmem Ligia Iochins Grisci (2011), com base nos estudos de Taguri e Davis (1982).

O modelo dos três círculos reconhece que, a empresa familiar é composta por três subsistemas independentes, mas superpostos: família, propriedade e empresa. Sendo assim, dentro de uma empresa familiar, os indivíduos podem fazer parte de um dos sete setores formados pelos círculos dos subsistemas, os quais recebem as seguintes numerações e significados:

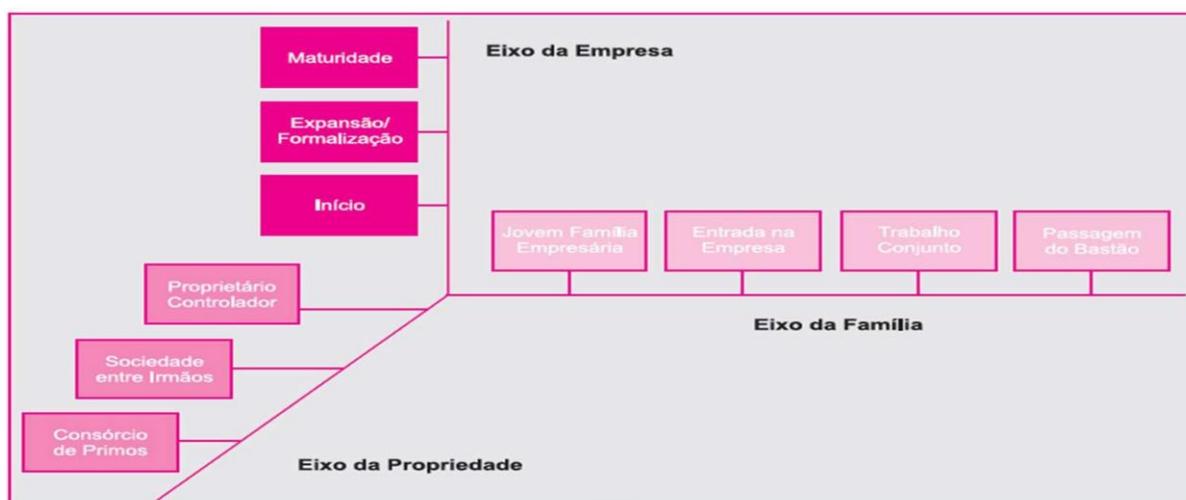
- Subsistemas 1, 2 e 3 – são formados por pessoas com somente uma conexão com a empresa;
- Subsistemas 4, 5, 6 – são formados por pessoas com duas conexões;
- Subsistema 7 – formado por pessoas que representam algum tipo de relação com os três sistemas, ou seja, com três conexões.

O modelo de três círculos, no entanto, foi elaborado com base na teoria de sistemas e apresenta limitações, como: a ausência de análise em relação às mudanças trazidas pela dinâmica das empresas familiares, principalmente as relacionadas com a passagem do tempo, e a influência delas nos diferentes estágios

de desenvolvimento no seu ciclo de vida, como apontam Grzybovski e Vieira (2012), Cançado *et al.* (2013) e Frezatti *et al.* (2017).

Dada esta limitação, Gersick *et al.* (2006, p.16), fizeram uma nova contribuição para os estudos das empresas familiares, conforme apresentada na figura 2. O modelo tridimensional proposto considera que a empresa familiar se desenvolve de forma diferente em três eixos, os quais são: eixo da empresa, eixo da propriedade, eixo da família. De acordo com a dinâmica da família, há mudanças no eixo da propriedade, podendo deixar de ser uma empresa controlada pelo fundador (primeira geração) para ser uma sociedade entre irmãos (segunda geração) ou um consórcio de primos (terceira geração). A maturidade da empresa, por sua vez, pode ocorrer em qualquer momento do eixo da propriedade, mas a maior ocorrência se dá no estágio do trabalho conjunto no eixo da família.

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: Elaborado por José Elias Flores Jr. Carmem Ligia lochins Grisci (2011), com base em Gersick *et al.* (2006)

O modelo de Taguri e Davis (1982), é considerado uma figura estática, pois não leva em conta a variável tempo e as mudanças que ocorrem na empresa familiar ao longo do tempo. Esse modelo se concentra em categorizar problemas, interesses e preocupações de administradores de empresas familiares em determinado momento. Já, no modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006), a empresa familiar é considerada dinâmica e que se modifica ao longo do tempo. Assim, compreender o estágio de desenvolvimento de cada eixo é crucial para definir as melhores práticas de gestão e de governança de empresas familiares.

2.1.2 Origem e Importância das Empresas Familiares

As empresas familiares estão presentes no Brasil desde o século XVI, foram a primeira modalidade de empreendimentos privados e familiares no Brasil (Martins, Menezes e Bernhoeft, 1999). Na época a empresa familiar era denominada “companhias hereditárias”. Para Martins (1999), como o próprio nome diz, eram transferidas como herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras já desbravadas, desta forma o filho mais velho herdava as terras oriundas do pai.

Vidigal (1999) segue a mesma linha de raciocínio de Martins (1999), reforçando o início da atividade empresarial brasileira como sendo a própria empresa familiar, sob o nome de capitânicas hereditárias. Os empreendimentos daquela época cresceram e se multiplicaram, a exemplo do Império Matarazzo (COUTO, 2004), mas apenas algumas são longevas, como a Randon S/A (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Hoje, no Brasil, a maioria das empresas familiares são de pequeno porte, mas representam a maioria das empresas em funcionamento (BUCHWEITZ; MACHADO; MENEZES, 2019).

As empresas familiares são definidas por Gersick *et al.* (1997, p. 2), como:

A forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões de carga depois da escola.

Tendo em vista a já relatada importância das empresas familiares para o cenário nacional, o fortalecimento e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas que, representam a parcela mais significativa das empresas familiares brasileiras é fundamental para a sociedade brasileira (DA SILVA, 2019). E para se fortalecer e desenvolver no mercado, é preciso reconhecer suas fragilidades e potencialidades.

2.1.3 Micro e Pequenas Empresas Familiares

No Brasil, de acordo com o Sebrae (2023), cerca de 99% dos negócios funcionando no Brasil são micro ou pequenas empresas e, desse montante, 80% a 90% são empresas familiares.

Mendonça et al. (2017, p. 52) afirmam que:

É numerosa a quantidade de micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, elas geram empregos, oportunidades e crescimento econômico para o país. São negócios pequenos, com perfis diferentes, tendo em vista, o faturamento anual diferenciado, com essencial papel na economia do país.

A despeito da sua importância para economia e geração de empregos, as MPEs ainda enfrentam uma série de dificuldades de gestão e de continuidade. Para Silva *et al.* (2015), a falta de planejamento pode explicar os motivos que provocam o fechamento das atividades das MPEs, seja pelas perfil do empreendedor ou pela inexperiência com a gestão de negócios.

Bonacin, Cunha e Corrêa (2009) verificaram que a causa da mortalidade das MPEs deriva de um conjunto de causas associadas, sendo os principais a ineficiência e/ou ausência de planejamento prévio refletindo em problemas na gestão das empresas. Para Cope (2011), o fracasso dos empresários empreendedores continua a ser uma perspectiva real. No Brasil, a mortalidade precoce das MPEs causa preocupação, principalmente pela relevância deste segmento na economia do país, o que instiga a pensar as questões que envolvem a sucessão na gestão das empresas familiares, pois a maioria das MPEs são negócios familiares.

2.2 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Inicialmente observa-se que não apenas no Brasil, mas em países ocidentais, a família e o trabalho têm papel de destaque na vida das pessoas, como descrevem Gersick *et al.* (1997, p. 2):

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas

economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões de carga depois da escola.

Empresas familiares são organizações que têm características próprias. Lodi (1993, p. 4-5) relaciona as seguintes:

- A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa;
- O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;
- A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa;
- A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a diretoria executiva, o conselho de administração e a assembleia dos acionistas, e faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;
- O sistema de decisão é mais rápido;
- A sensibilidade social e política do grupo familiar influencia os interesses nacionais e regionais;
- As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

A empresa familiar possui características únicas, o que gera a este tipo de negócio vantagens e desvantagens. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE, 2023), as principais características das empresas familiares, observando os seus pontos fortes (vantagens) e fracos (desvantagens), estão representados no quadro 2.

No entendimento de Kets de Vries *et al.* (2009), as famílias são movidas pelas emoções e as empresas pelo desempenho e resultado. Para administrar esse tipo de empresa é preciso muita cautela, afirma o autor, pois há o envolvimento familiar, caracterizando pela afetividade que marca as relações entre os membros, além de emoções como ciúmes, amor, negociação, amizade, dentre outros.

Para evitar a influência de tais emoções, e conduzir a organização para o sucesso, o gestor deve estabelecer um firme modelo de gestão, que precisará ser seguido independente das relações familiares. Estes modelistas conduzir a equipe da direção dos objetivos a serem alcançados, de modo a não perder o foco (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens na gestão das empresas familiares

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em emergências; • Estrutura administrativa pequena; • Obtenção de financiamentos e outros investimentos por meio da poupança feita pela família, evitando juros; • Equipe determinada e dedicada; • Importantes relações com a comunidade e comerciantes, garantindo maior credibilidade; • Confiança mútua; • Investimento em novas capacitações dos colaboradores, gerando retorno dentro da própria empresa; • Desenvolvimento em conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para separar a parte emocional e intuitiva do racional, tendendo mais para os interesses pessoais; • Postura de autoritarismo do fundador, alternando-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; • Grande resistência à mudança; • Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; • Expectativa de alta fidelidade dos empregados, podendo gerar um comportamento de submissão que sufoca a criatividade; • Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.

Fonte: Autora (2024), com base nos dados do SEBRAE (2023).

As maiores dificuldades para gestão das empresas familiares datam do próprio ambiente familiar que podem dificultar a implantação de uma gestão estratégica. Uma das dificuldades, de acordo com Da Silva (2019), é a informalidade que pode prevalecer em algumas situações, fazendo com que, na ausência de padrões específicos, prevaleça a lógica individualista, em que cada um faz o que acha certo.

Completo desafio importante enfrentado na gestão de uma empresa familiar, afirma Da Silva (2019), está relacionado ao fato de que, frequentemente, existem familiares em cargos de gestão, que podem exercer o papel de “donos”, centralizando as decisões de forma autoritária.

- Além disso, conforme apontam Silva, Costa e Barbosa (2013), podem ocorrer as seguintes situações: Resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- Emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento de conhecimento e da competência profissional;
- Ausência de metas e objetivos claros;
- Sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- Inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos.

Mais um agravante é que a relação entre os membros da família que atuam na empresa, é muitas vezes, contaminada pelas relações afetivas existentes no núcleo

familiar (DA SILVA, 2019). Neste sentido estas relações acabam refletindo no processo decisório, e em consequência pode gerar um ciclo vicioso, que promove tensões interpessoais na família e na empresa.

Ainda no que se refere ao processo decisório, em conformidade com Macêdo (2002), em um processo de escolha entre as alternativas válidas e concorrentes entre si, pode haver conflitos, uma vez que as decisões resultam em consequências que são convidadas por muito mais tempo no ambiente familiar. Sendo assim, o processo decisório revela as diferentes manifestações de poder, e da política e suas relações com a cultura das organizações, indicando quem decide, por qual processo e quais são os resultados (RAMALHO, 2019).

Neste contexto, Da Silva (2019), aponta algumas características marcantes que revelam como influenciadores do processo decisório:

- Supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais – laços afetivos são fortemente considerados, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, promovendo dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, levando a prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais na tomada de decisão;
- Grande valorização da antiguidade - esta é tida como um atributo que supera a eficácia ou a competência, somada à exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização; tais fatores são fomentados pela provisão de cargos, promoções e premiações, que, muitas vezes, é baseada em critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos funcionários, em detrimento de fatores como produtividade e qualidade do serviço prestado;
- Presença de autoritarismo e paternalismo nas relações entre chefias e seus subordinados leva a posturas centralizadoras e autoritárias por parte dos dirigentes, sendo o chefe a última instância para a tomada de decisões;
- Preferência pela comunicação verbal a pôr contatos pessoais- conduz a um processo decisório mais espontâneo e improvisado, que leva a decisões por impulso, mais rápidas e arriscadas, com menos participantes e informações, dificultando atingir os objetivos.

Nas empresas familiares, como citado acima, existe grande influência das relações de poder e da cultura organizacional, sendo assim Da Silva (2019) afirma que é muito importante a tomada de ações para clarear papéis e funções dentro da

organização, indicando quem deve fazer e cuidar do quê. Para Silva, Costa e Barbosa (2013), é importante também criar um código de atitudes e condutas sobre direitos, obrigações e responsabilidades para cada integrante da família dentro do sistema empresarial. Desse modo, tende-se a minimizar os conflitos e suas implicações, preservando o interesse da empresa e a perenidade do negócio.

Um desafio adicional e uma das principais dificuldades na gestão das empresas familiares é a sucessão ser considerado um evento e não um processo (PETRY; NASCIMENTO, 2009). Neste sentido, nem sempre quem detém a propriedade da empresa é o que possui maior competência para gerenciá-la. Por isso a sucessão deve ser planejada de modo a criar e preparar uma pessoa que permita a continuidade dos negócios e seu desenvolvimento (SILVA; COSTA; BARBOSA, 2013). Em concordância com Roveda (2020), o processo sucessório provoca o surgimento de novas lideranças que, por vezes apresentam padrões diferentes daqueles que até então vigoravam na organização. Nesse sentido, a autora argumenta que essas diferenças podem acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura.

No entendimento de Gersick et al. (1997), o processo sucessório é o teste supremo em uma empresa familiar. A maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço necessário ao preparo adequado da sua sucessão (LIMÁRCIO, 2015), mesmo sabendo que a sobrevivência da empresa familiar e a sua continuidade dependem de como é conduzido o processo de sucessão.

Observa-se, porém, que o modelo de gestão brasileiro não facilita o planejamento de sucessão. Conforme dados do SEBRAE (2023), grande parte das empresas familiares não conseguem permanecer ativas por muito tempo, e cerca de 70% não sobrevivem à geração do fundador e apenas 5% chegam à terceira geração. A falta de um planejamento consistente e antecipado para enfrentar esse momento é um dos principais motivos para esse baixo percentual e é responsável pela maioria das falências dessas empresas (DA SILVA, 2019).

Os estudos de Pianca e Ferreira (2016) e Voltz e Aydos (2018) mostram que, apesar de a sucessão preocupar gestores de empresas familiares, a grande maioria não planeja o processo sucessório.

Para Santos Júnior e Vanzella (2016), a sucessão pode ocorrer de maneira gradativa ou por meio de uma mudança repentina, como o falecimento ou afastamento de um gestor, por exemplo. Assim, quando a sucessão é feita por meio de

planejamento, permite ao sucessor receber treinamento e experiência adequados, enquanto, quando é feita por meio de mudança repentina, pode ocorrer com grandes traumas e ocorrência de conflitos.

2.3 GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

De acordo Bernhoeft e Martinez (2011), para as empresas familiares se manterem vivas e tornarem-se longevas, é preciso estar sempre atento à dinâmica do mercado e da família proprietária, seja preparando os herdeiros para a sucessão, seja para profissionalizar a gestão.

O cuidado, a atenção e o planejamento no que se refere a perpetuidade do patrimônio é uma das experiências e aprendizados das empresas familiares que ultrapassam a barreira dos cem anos. Algumas delas criaram mecanismos preventivos como: fundos de reserva; estrutura de caráter previdenciário; seguros de vida ou de saúde; programas e financiamentos para estimular novos empreendimentos entre os herdeiros; cursos, eventos e seminários para educação financeira das novas gerações; Family offices etc. (BERNHOEFT; MARTINEZ, 2011, p. 101).

Para tanto, é imperativo adotar uma estrutura de governança que garanta que os interesses familiares sejam conciliados com os objetivos organizacionais. De acordo com Bornholdt (2005), definir normas e regras entre os diferentes interesses individuais em prol do coletivo, ou seja, da empresa é fundamentalmente um processo de renúncias. Conforme o autor, competências como capacidade decisória em conjunto, planejamento das ações e mudanças na propriedade, são essenciais para que as lideranças e o poder sejam passados para gerações futuras.

Bornholdt (2005) sugere a seguinte estrutura de governança para empresas familiares:

- ❖ Família: Este círculo concentra-se nos assuntos relacionados à família, como valores, interesses e harmonia familiar. A governança familiar visa preservar esses elementos e alinhá-los com os objetivos e necessidades da empresa.
- ❖ Propriedade: Este círculo trata da estrutura de propriedade da empresa, incluindo os acionistas, suas expectativas, investimentos e estratégias de crescimento.

- ❖ **Gestão:** Este círculo concentra-se na administração e operação diária da empresa, incluindo executivos, gerentes e funcionários (familiares ou não) que desempenham papéis-chave. A governança aqui visa garantir a eficiência operacional, a inovação e o desempenho da empresa.

Bornholdt (2005) sugere que esses três círculos devem ser identificados, compreendidos individualmente e, em seguida, integrados por meio de canais de comunicação transparente e ferramentas de governança, como comitês e conselhos (consultivo, administrativo, fiscal, familiar). Essa estrutura permite atender às demandas da família, dos sócios e dos executivos, formando a base para a perpetuação da empresa familiar.

Para integrar os três círculos da governança família, Bornholdt (2005) sugere a utilização de canais de comunicação transparente e a implementação de diversas ferramentas de governança, como:

- ❖ **Comitês:** são grupos de trabalho especializados que se dedicam a questões específicas dentro da empresa familiar. Eles podem abordar temas como sucessão, planejamento estratégico, gestão de riscos, entre outros. Os comitês permitem uma abordagem mais focada e especializada para lidar com desafios e oportunidades específicas;
- ❖ **Conselhos:** desempenham um papel crucial na governança das empresas familiares e há diferentes tipos de conselhos para abordar as necessidades de cada círculo da governança (BORNHOLDT, 2005), como relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 – Papel dos conselhos na governança das empresas familiares

Tipo de conselho	Papel na governança
Consultivo	é composto por membros externos à empresa familiar que oferecem orientação e conselhos estratégicos. Eles trazem uma perspectiva imparcial e experiência diversificada para auxiliar na tomada de decisões importantes;
Administrativo	é responsável por supervisionar a gestão executiva da empresa. Ele ajuda a garantir que as operações diárias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e os interesses dos acionistas;
Fiscal	fiscalizar as atividades da empresa, garantindo a conformidade com as leis e regulamentos, além de monitorar a integridade dos relatórios financeiros;
Familiar	é dedicado a questões relacionadas à família, como a definição de valores, a resolução de conflitos familiares e o desenvolvimento de políticas de propriedade e sucessão. Ele ajuda a manter a harmonia e a coesão familiar, promovendo a continuidade e a sustentabilidade da empresa ao longo das gerações.

Fonte: Adaptado de Bornholdt (2005)

Esses órgãos e ferramentas de governança, propostos por Bornholdt (2005), visam promover a transparência, a comunicação eficaz e a integração entre os diferentes aspectos da empresa familiar, contribuindo para a sua governança eficaz e sustentável.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), as boas práticas de governança corporativa devem contemplar os princípios básicos da governança (figura 3) e esses serem convertidos em recomendações objetivas. Dessa forma, alinham-se os interesses da família empresária com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da empresa, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

Figura 3 – Princípios básicos da governança corporativa



Fonte: A autora (2024).

Os princípios da governança norteadores do funcionamento das empresas são assim descritos por Galvão et al. (2005) e Alvares et al. (2008):

- **Transparência:** incentivo e desenvolvimento da comunicação interna e externa, de forma clara, rápida e franca, que resulta em clima de confiança aos que participam da informação.
- **Equidade:** tratamento justo e igualitário a todos envolvidos com a empresa, tanto acionistas como colaboradores, sociedade, clientes e família (*stakeholders*).
- **Prestação de contas:** os agentes da governança devem prestar contas de todas as suas ações a quem os elegeram, assim como se responsabilizar por seus atos durante seu exercício.

- Responsabilidade Corporativa: os acionistas e dirigentes devem zelar pela perpetuidade dos negócios e para tanto precisam tomar ações de cunho social e ambiental nas operações da empresa.

No que concerne à governança corporativa, Kellermanns, Madison e Munyon, (2017) abordam a coexistência do comportamento de agência e de *stewardship*. De acordo com Bebchuk e Fried (2003), a Teoria da Agência, destaca possíveis conflitos decorrentes da relação entre principal e agente, assumindo um modelo de ser humano individualista e orientado para maximizar utilidade financeira.

De Massis (2014) afirma, na perspectiva da teoria da agência, que a propriedade familiar pode ser benéfica para o desempenho, principalmente, em casos nos quais a propriedade é concentrada. Em contraste, o pela teoria *stewardship*, Davis, Schoorman e Donaldson (1997) consideram os agentes motivados a agir em prol do principal, adotando um modelo de ser humano pró-organização e coletivista, baseado em confiança e interesses de longo prazo do grupo. Observa-se neste sentido que enquanto a Teoria da Agência enfatiza o controle e disciplina, o *stewardship* valoriza a colaboração, confiança e parceria nas relações organizacionais.

Carmon, Miller, Raile e Roers (2010) apontam que altos níveis de governança na empresa familiar resultarão em níveis mais altos de comportamento previsto pela teoria *stewardship*. Em contraste, baixos níveis de governança podem resultar em níveis mais baixos de comportamento *stewardship*.

Para Curado (2018), a governança é essencial para que as empresas familiares possam se defender das pressões do mercado. Isso porque o capital disponível para a maioria das famílias é limitado, o que gera um dilema entre distribuir recursos aos acionistas ou reinvestir nos negócios. Nesse contexto, os valores familiares, a união e a visão estratégica patrimonial desempenham um papel fundamental. A governança, portanto, não é um fim em si mesma, mas sim um instrumento à disposição da família para garantir a aderência aos seus valores e princípios.

Com base no IBGC (2006), a governança corporativa em empresas familiares apresenta oportunidades, riscos e desafios que precisam ser compreendidos para serem aproveitados, administrados e superados. Isso significa que a governança é essencial para que as empresas familiares possam equilibrar os interesses da família com as necessidades do mercado, utilizando-a como um meio para preservar seus valores e princípios.

As oportunidades envolvem a convergência de interesses na alta administração, maior engajamento e empenho, e celeridade no processo decisório (IBGC, 2015). A convergência de interesses na alta administração pode ocorrer em casos em que os proprietários-gestores, com parcela significativa de seu patrimônio alocada no empreendimento, tendem a mitigar possíveis desalinhamentos de interesses entre gestores e acionistas, em função destes arcarem com grande parte do ônus financeiro.

Ademais, a união entre família e trabalho pode resultar em elevados níveis de comprometimento e dedicação, que dificilmente podem ser alcançados em empresas não familiares. A celeridade no processo decisório pode ser resultado da presença de um grande acionista como gestor, o que tende a aumentar a rapidez na tomada de decisões importantes.

Os riscos, de acordo com o IBGC (2015) envolvem o desequilíbrio entre o crescimento da lucratividade da empresa e o crescimento familiar, transição das gerações e planos de sucessão, separação de interesses entre empresa e família, manutenção do profissionalismo em certas situações, nepotismo e rivalidade entre gerações e irmãos. O desequilíbrio pode ocorrer pelo aumento do tamanho da família e do nível de exigências familiares em relação à empresa.

De Massis, Campopiano e Kotlar (2013), defendem de que a presença de gestão e governança familiar, além das reservas financeiras das companhias, pode nos levar a um aumento dos problemas de agência por autocontrole desses gestores. Isso pode comprometer o crescimento e o investimento em projetos decisivos para o sucesso de longo prazo. O risco da transição entre gerações pode ser visto pelo momento crítico de substituição de liderança e entrada de novas gerações no empreendimento. Esses momentos podem causar disputas internas e queda na qualidade da gestão da empresa (IBGC, 2014).

Nesse tocante, De Massis, Kotlar e Manelli (2021), exploraram a resiliência das empresas familiares diante de eventos ambientais disruptivos. Esses eventos, conhecidos como *jolts* ambientais, incluem mudanças imprevisíveis que perturbam o status quo das organizações. Em sua análise, eles consideraram os seguintes fatores como cruciais:

- *Slack* organizacional: refere-se à capacidade de uma empresa absorver e reduzir a complexidade causada por mudanças ambientais. Ele desempenha um papel estabilizador e adaptativo. Quando ocorrem *jolts* ambientais, o slack

organizacional permite que as empresas absorvam a variabilidade ambiental e se ajustem às mudanças. O slack pode ser visto como uma espécie de "reserva" que ajuda a empresa a lidar com incertezas e turbulências externas.

- Inovação: não apenas ajuda as empresas a resistirem a crises, mas também permite que elas antecipem e se ajustem a turbulências externas. A capacidade de inovar é fundamental para a resiliência das empresas familiares. Desta forma, a escolha das estratégias de inovação também desempenha um papel importante na resposta aos *jolts* ambientais.

Para De Massis (2021), as empresas familiares têm uma variedade de metas, incluindo objetivos não econômicos centrados na família. Esses objetivos não econômicos (como preservar a tradição familiar, manter o legado ou promover valores familiares) afetam a forma como as empresas familiares utilizam seus recursos de slack e escolhem suas estratégias de inovação. A presença de metas centradas na família pode moldar o comportamento e os resultados das empresas familiares.

Corroborando Picone et al (2021) sobre como os valores, preconceitos e heurísticas dos membros da empresa familiar afetam a tomada de decisões estratégicas e os resultados da empresa familiar. O autor, examina emoções, memórias e experiências em empresas familiares, separando “o que sabemos” de “o que deveríamos saber”.

A compreensão das emoções, memórias e experiências em empresas familiares é importante por várias razões. Entender como as emoções afetam o comportamento dos membros da família pode ajudar a melhorar a comunicação, a resolução de conflitos e a transição entre gerações. Examinar essas memórias pode revelar padrões e valores que moldam a visão e a estratégia da empresa.

Outrossim, segundo Picone et al (2021), as experiências únicas dos membros da família, como sucessão, conflitos e eventos significativos, fornecem *insights* valiosos sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas familiares. Entender essas experiências pode ajudar a desenvolver melhores práticas de gestão. Isso permite que as empresas familiares aproveitem melhor seus ativos emocionais, históricos e experienciais para alcançar o sucesso a longo prazo.

Em suma, a governança familiar em empresas familiares está intrinsecamente ligada à sua resiliência diante de desafios ambientais. A compreensão desses fatores pode ajudar as empresas a se adaptarem e prosperarem em um ambiente em constante mudança (DE MASSIS, KOTLAR, 2021).

Os estudos de Ramalho (2019) sugerem que a estrutura de governança na empresa familiar tem como objetivo demonstrar a possibilidade de perpetuação desse tipo de empresa. O autor afirma que, nas empresas familiares a longevidade depende da construção de um ambiente de governança corporativa que seja capaz de identificar e antecipar os riscos característicos dos conflitos entre os sócios, aos princípios, as lutas internas pelo poder, entre outros fatores.

Por fim, Ramalho (2019) destaca que um dos principais problemas das empresas familiares se trata do processo de sucessão. Sendo assim para o referido autor é fundamental, a construção de um ambiente saudável de governança, e que esta construção deve iniciar o quanto antes, ou seja, a família deve se preparar e definir as regras que pautarão a relação entre as gerações e a empresa.

Essa parte do TCC foi dedicada a descrever os fundamentos teóricos que sustentam o presente estudo. A próxima parte consiste em descrever os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento dessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos essenciais para o desenvolvimento deste estudo, constam nesta terceira parte do TCC. Inicia-se pela descrição da classificação da pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, bem como o método e as técnicas de análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Martins e Theóphilo (2016) apontam que, na pesquisa qualitativa, a preocupação está em descrever, compreender e interpretar os fatos.

Quanto ao nível, trata-se de uma pesquisa descritiva. Conforme Marconi e Lakatos (2011), os estudos descritivos têm como objetivo conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui, as características e processos que dele fazem parte. Nas pesquisas descritivas, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem interferir nela para poder modificá-la.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se configura como sendo uma pesquisa de múltiplos casos. No caso deste trabalho, e tendo em conta as questões de pesquisa, e o quadro teórico que lhe está subjacente, pareceu-nos que seria interessante estudar mais do que um caso. Mais interessante do que as semelhanças que poderíamos encontrar, seriam as possíveis diferenças e as suas explicações (YIN, 2001).

A presente pesquisa selecionou quatro casos de estudo abrangendo diferentes setores, o que permite explorar uma maior diversidade de contextos. Esses casos mostram-se relevantes por refletirem desafios comuns enfrentados na ocorrência da sucessão geracional. Ademais, a escolha dos casos específicos justifica-se também pela acessibilidade e disposição dos participantes em contribuir com o presente estudo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para o presente estudo, define-se o universo da pesquisa (VERGARA, 2000), como sendo as 180 pequenas empresas em atividade (SEBRAE/SC, 2019) no município de Águas de Chapecó, no Estado de Santa Catarina, as quais foram

segmentadas por porte, sendo: 174 micro; seis pequenas.

Para a definição do porte das empresas, foram adotados dois critérios, sendo um o faturamento e o outro o número de funcionários, de acordo com a Lei Complementar nº 123/2006. Tais critérios estão descritos no quadro 4.

Quadro 4 – Critérios para definição do porte das empresas

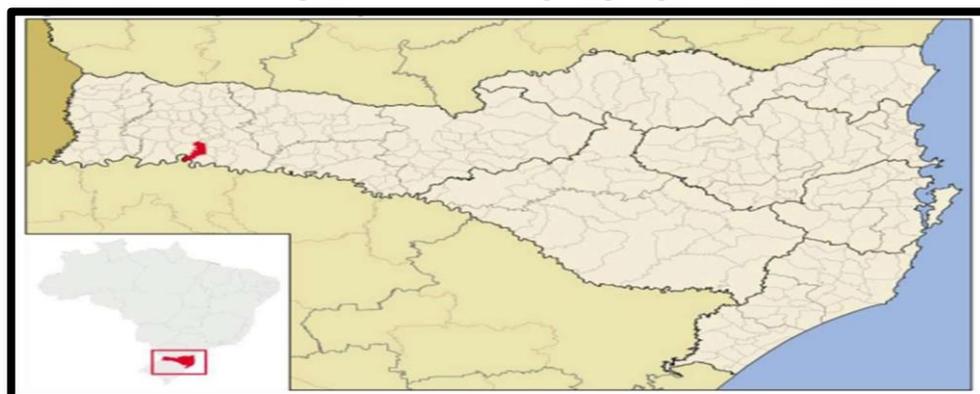
Tipo de empresa	Microempresa	Pequena empresa
Faturamento	Faturamento anual de até R\$ 360 mil	Faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões por ano
Número de empregados na indústria	Até 19 pessoas	De 20 até 99 pessoas
Número de empregados no comércio e serviços	Até 9 pessoas	De 10 até 49 pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base nos dados do Portal da Indústria (2023).

A escolha de Águas de Chapecó como espaço da pesquisa se deve a oportunidade de estudar a cidade natal da autora do estudo, e por ver a pesquisa como fonte de apoio para contribuir em problemas pertinentes ao município, o qual é conhecido popularmente pelas fontes de águas termais.

Com uma população de 6.036 habitantes (IBGE, 2022), Águas de Chapecó/SC, emancipado de Chapecó em 1962, é um pequeno município situado na mesorregião Oeste Catarinense, considerado um polo regional. Conforme mostra a Figura 4, é município que faz divisa com Nova Erechim e Saudades ao Norte, com o Rio Uruguai ao Sul, com Planalto e Caxambu ao Leste e com São Carlos à Oeste.

Figura 4 – Localização geográfica



Fonte: Elaborado pelo SEBRAE/SC (2023).

Nesse universo, foram selecionadas empresas familiares que se encontravam em processo de sucessão geracional e que representavam uma história familiar considerada pela comunidade como relevante. Por meio de indicação de pessoas da comunidade e conhecimento sobre a história do empreendimento, optou-se em estudar quatro casos, os quais estão caracterizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Empresas familiares selecionadas para o estudo

Caso	Empresa	Atividade	Ano de fundação
1	Alfa	Serviços	1972
2	Beta	Hotelaria	1999
3	Gama	Indústria e Comércio	1989
4	Delta	Comércio	1980

Fonte: A autora (2024).

Os sujeitos deste estudo são os proprietários-gestores das empresas familiares selecionadas, os quais são identificados no texto por meio de um código formado pela letra M e números representando a ordem da entrevista (1, 2, 3...). Vale ressaltar que somente um/uma sócio/a administrador/a da empresa foi entrevistado. No quadro 6, estão identificados os sujeitos da pesquisa, por empresa.

Quadro 6 – Sujeitos participantes do estudo

Empresa	Sujeito da pesquisa	Código de identificação
Alfa	Primeiro sucessor	M1
Beta	Sócia fundadora	M2
Gama	Sócia fundadora	M3
Delta	Segundo sucessor	M4

Fonte: A autora (2024).

Sendo assim, foram quatro o número de sujeitos da pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados desta pesquisa se deu em conformidade com as orientações de Lakatos e Marconi (2011). O instrumento de coleta de dados foi submetido ao pré-teste. De acordo com Bowling (1997), o pré-teste é a aplicação de questionário em sua versão preliminar, considera uma etapa fundamental para usar a linguagem adequada à compreensão do entrevistado, considerando o contexto de aplicação.

O pré-teste foi realizado em uma única etapa, no dia 10 de maio de 2024, com a cônjuge do sócio administrador de uma empresa familiar, localizada no município de Chapecó. O contato com a entrevistada foi realizado por meio telefônico, a fim de agendar um horário. O encontro foi realizado na Universidade Federal da Fronteira

Sul, no campus de Chapecó. A entrevista foi gravada utilizando o aplicativo de gravação de voz do Iphone e contou com 34 minutos de áudio. Posteriormente a gravação foi transcrita por meio do contato inteligente da Blip® e os resultados analisados, os quais revelaram a necessidade de alteração de alguns itens no Roteiro de Entrevista, cuja versão final está apresentada no Apêndice A. O mesmo contém 21 questionamentos, organizados em três blocos: (i) dados de caracterização do entrevistado; (ii) dados de caracterização da empresa; (iii) informações sobre a sucessão geracional.

A coleta dos dados ocorreu no período de 18 a 26 de maio de 2024. Inicialmente, foi realizado contato com as pessoas a serem entrevistadas por meio de telefonema, entre o dia 13 e 22 de maio, a fim de verificar a possibilidade de realizar as entrevistas e se elas estavam dispostas a contribuir com o Trabalho de Conclusão de Curso por meio de suas respostas. Após o aceite, o horário foi agendado de acordo com a disposição dos respondentes. A coleta de dados foi realizada nas residências dos entrevistados, por escolha deles.

Os dados foram gravados utilizando o aplicativo de gravação de voz do iPhone, resultando em uma média de 38 minutos de áudio por entrevista. Posteriormente, a gravação foi transcrita utilizando o recurso de transcrição inteligente da Blip® e posteriormente transferida para arquivos eletrônicos usando o *software* Word® com base no roteiro de entrevista (Apêndice A).

Os dados sociodemográficos dos entrevistados foram tabulados em planilhas eletrônicas, como mostra o quadro 7.

Quadro 7- Dados sociodemográficos dos entrevistados

Empresas	Alfa	Beta	Gama	Delta
Posição no processo sucessório	1º sucessor	Sócia fundadora	Sócia fundadora	2º sucessor
Idade, em anos	53	69	67	24
Cargo/funções ocupadas	Mecânico e chapeador	Gerente e recepcionista	Administradora, sorveteira e vendedora	Administrador e padeiro
Formação	Ensino médio completo	Ensino superior completo em Administração	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto em Direito
Tempo de atuação na empresa, em anos	40	25	35	8

Fonte: A autora (2024).

No quadro 8 os dados foram organizados a fim de identificar e caracterizar o perfil das empresas, identificadas nas colunas pelos nomes fictícios Alfa, Beta, Gama e Delta. Na linha constam as seguintes informações: ramo de atividade, ano de fundação, porte da empresa, regime tributário, tipo societário, relação de parentesco entre os sócios e proprietários, membros da família trabalhando na empresa, número de pessoas ocupadas na empresa, relação de parentesco entre sócios-proprietários e apresenta os responsáveis pelas decisões estratégicas e relação de parentesco.

Quadro 8 – Caracterização das empresas

Empresas	Alfa	Beta	Gama	Delta
Ramo de atividade	Serviços	Hotelaria	Indústria e Comércio	Comércio
Ano de fundação	1972	1999	1989	1980
Porte da Empresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa
Regime tributário	Simples Nacional	Simples Nacional	Simples Nacional	Simples Nacional
Tipo societário	Sociedade Simples	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada
Relação de parentesco entre os sócios	Pai e filho	Mãe e filhos	Pais e filhas	Mãe e filho
Membros da família trabalhando na empresa	2	4	4	2
Relações de parentesco com o fundador	Filho do fundador Neto do fundador	Mãe-fundadora Duas filhas Um filho	Casal fundador Duas filhas	Mãe fundadora Filho
Número de pessoas ocupadas na empresa	3	8	5	5
Relação de parentesco entre sócios/proprietários	Filho do fundador	Sócia fundadora e filhos	Sócios fundadores e filhos.	Neto dos fundadores
Responsáveis pelas decisões estratégicas e relação de parentesco	Filho e neto do sucessor decidem em conjunto	Sócia fundadora, em conjunto com os filhos, possíveis sucessores	Sócios fundadores, em conjunto com os filhos, possíveis sucessores	1ª sucessora, em conjunto com o 2º sucessor e cônjuge.

Fonte: A autora (2024).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O método de análise usado neste estudo é a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise da fala dos entrevistados, que se propõe a identificar o

significado na unidade de análise (BARDIN, 2011; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Para tanto, o processo analítico é constituído em três fases, sendo elas, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na primeira fase, após o material organizado, as ideias iniciais são sistematizadas, seguindo quatro etapas, as quais são: leitura flutuante (conhecimento do texto, contato com os documentos); escolha dos documentos (demarcação do que será analisado); formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores; preparação formal do material.

A segunda fase é a exploração do material, definindo-se categorias e unidades de registro. O tratamento dos resultados, inferência e interpretação fazem parte da terceira fase, ocorrendo nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, que Bardin (2011) define como sendo o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS NA PESQUISA

Nesta pesquisa, assume-se o compromisso de respeitar os participantes da pesquisa em todas as etapas do estudo, o qual foi declarado na apresentação da pesquisa aos entrevistados. Primeiro, fez-se a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na sequência, entrevistado/a e pesquisadora assinaram o documento (Apêndice B) em duas vias, sendo entregue uma delas ao entrevistado/a e outra foi mantido em arquivo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente parte do TCC contempla a apresentação dos quatro casos, objeto deste estudo, seguido da apresentação e análise dos dados sobre a sucessão geracional.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Cada um dos casos investigados é apresentado na sequência de forma isolada.

4.1.1 Caso 1 – Empresa Alfa (Oficina Mecânica)

A trajetória da oficina familiar, denominada como empresa Alfa, se inicia na garagem de casa do empreendedor Antônio, na década de 1970, decorrente de uma paixão do seu fundador por carros. O início da história do empreendedor é marcada por uma vida simples na roça da família, cuja história da empresa revela evolução até a construção de identidade e cultura próprias de uma empresa familiar, cuja gestão encontra na segunda geração da família.

Essa história é assim descrita pelo sucessor da empresa Alfa:

A história da nossa oficina é daquelas que começaram na garagem de casa, sabia? Tudo começou com o pai, que gostava muito de carro, e sempre consertava os veículos dos parentes, dos amigos. O pai antes trabalhava na roça e volta e meia desmontava os carros, até que quando resolveram vim morar para Águas, mais perto da família, abriram a oficina. (M1)

A transição do ofício do pai, de trabalhador na roça para empreendedor com a abertura de uma oficina, ilustra a importância da adaptação e evolução das empresas familiares ao longo do tempo, como descrito por Hillen e Lavarda (2020). A mudança para Águas de Chapecó, "mais perto da família", ressalta a relevância dos laços familiares e do apoio mútuo na gestão e crescimento do negócio. Ademais, a motivação intrínseca do pai em seguir sua paixão, é essencial para a sustentabilidade e sucesso da empresa familiar.

A empresa familiar Alfa é permeada por desafios e superações, que ressaltam a complexidade e singularidade das empresas familiares. A dedicação do pai à oficina, mesmo diante das adversidades, revela comportamento resiliente e evidencia

comprometimento característicos de empreendedores fundadores de empresas familiares:

[...] uma coisa que eu me lembro de pequeno ainda, de um dia que era uma chuva que Deus mandava e eu e o pai fomos de chevette no interior das Três Barras consertar um carro antigo, que ninguém mais acreditava que ia voltar a andar (M1).

A lembrança do pai trabalhando em um carro antigo, que ninguém mais acreditava que voltaria a andar, é um exemplo da capacidade de superação e da determinação necessárias para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa familiar. Ademais, o primeiro sucessor comenta:

[...] nós enfrentamos muitas dificuldades. A mais marcante foi a enchente. Levou tudo! Nossa oficina, que estava ali firme e forte, cheia de ferramentas/peças, tudo que a gente conquistou com tanto suor [...], mas a gente não desiste fácil [...]. Todo mundo se uniu! Os amigos ajudaram como puderam, e aos poucos fomos reconstruindo tudo (M1).

A perda da oficina devido à enchente é um exemplo da vulnerabilidade das pequenas empresas e da força e união de familiares em momentos de crises. Em termos de gestão, o empresário não tinha formalmente um plano de contingência, mas a reconstrução foi possível com a ajuda de amigos e da família.

A fala do sucessor é permeada por desafios e superações, e ilustra a importância da paixão, da capacidade de adaptação, da sua rede de relações sociais e familiares e da resiliência para o êxito da empresa familiar.

No tocante à sucessão do pai, embora não planejada desde o início, o sucessor da empresa Alfa afirma que, foi um processo natural que ocorreu após a sua morte. Isso significa dizer que não havia um plano de sucessão, mas a tradição familiar determinou que o filho homem assumisse a gestão, sem questionamento pelos demais membros da família do empreendedor, como relata o sucessor:

A sucessão do pai para mim não foi algo planejado desde o início. Foi mais um daqueles eventos que a vida nos traz e que a gente precisa lidar. Eu sempre ajudei o pai, mas nós pouco falava disso. E daí, quando pai morreu, eu comecei a tocar (M1).

Ao afirmar que a sucessão com base no evento “morte” é tema velado entre pai e filho (“nós pouco falava disso”) na empresa familiar. No entanto, há consequências, como um familiar assumir a gestão sem estar preparado para tanto (ROVEDA, 2020). A necessidade de tomar decisões e gerenciar a empresa sozinho foi um desafio significativo para o sucessor da empresa Alfa.

O pai acabou ficando doente muito rápido e faleceu. Foi um momento difícil para todos nós, pois ele era o pilar de tudo né. Logo quando isso aconteceu foi muito difícil, [...] por mais que eu sempre estava aqui com ele desde pequeno, quando ele faltou eu tinha que fazer tudo, não tinha mais pra quem perguntar, eu tinha que tomar as decisões [...]. Com o tempo, daí a oficina foi ganhando força, nós tinha tudo os clientes já amigos (M1).

A compra de uma máquina de pintura e as reformas realizadas na oficina são exemplos da capacidade de inovação e adaptação necessárias para o sucesso a longo prazo. A organização melhorada e a criação de uma sala para registros administrativos, emissão de notas dos serviços realizados são alguns exemplos da importância dada pelo sucessor às práticas da gestão eficiente e da capacidade de se adaptar às mudanças.

Eu comprei uma máquina de pintura, fiz umas reformas, uma salinha pra fazer as notas dos consertos. Fui organizando melhor também, e graças a deus até hoje a gente sempre tem trabalho, às vezes nem vence de tanto que tem (M1).

A satisfação do entrevistado em ver a oficina prosperar e os clientes satisfeitos é um exemplo da recompensa que vem da dedicação e do comprometimento com a empresa familiar. A história da oficina familiar é um exemplo da capacidade de superação e da resiliência dos membros de uma família empresárias necessárias para a longevidade das empresas familiares, temas estes que vem de encontro aos estudos de Bornholdt (2005).

Em relação ao preparo de um herdeiro para o suceder, o entrevistado afirma que:

Eu e meu filho conversamos esses dias sobre a importância de se preparar pro futuro, de pensar em como garantir a continuidade da oficina, mas ainda não temos nada planejado. Mas a gente sabe que é importante começar a pensar nisso desde já. (M1)

A preocupação do entrevistado em preparar o possível sucessor para assumir a oficina no futuro reflete a visão de longo prazo e o desejo de preservar o legado familiar. A narrativa do entrevistado destaca a importância da transição geracional e da preparação dos sucessores para garantir a continuidade e o sucesso da empresa familiar, conforme discutido por Hillen e Lavarda (2020).

Indagado sobre as memórias familiares, que moldaram a identidade e os valores da empresa ao longo do tempo, o entrevistado recorda os ensinamentos de seu pai:

Desde pequeno, eu lembro do meu pai trabalhando incansavelmente na oficina[...]. Ele sempre dizia que o mais importante era fazer um bom trabalho, atender bem o cliente e deixar todo mundo satisfeito. Esse amor, podemos dizer assim pelo que fazia, passou prá mim também e esse compromisso com a qualidade, mesmo, ficaram marcados em tudo que a gente faz aqui (M1).

A transmissão de valores, sentimentos e paixões pelo trabalho sugerem que o entrevistado confere importância dos elementos da cultura e da missão da empresa nas práticas dos sucessores, o que é validado por Curado (2018). A dedicação e o compromisso do entrevistado em manter esses valores vivos na oficina são testemunhos da força da identidade familiar na gestão do negócio.

Em diálogo sobre como as experiências emocionais dos membros da família influenciam a gestão e a resolução de conflitos dentro da empresa, o sucessor da Empresa Alfa, fala sobre a importância do diálogo, do respeito e da resolução de conflitos por meio da comunicação reflete a influência dos valores familiares na cultura organizacional.

Quando acontece um problema, a gente traz muito das nossas experiências familiares pra lidar com a situação. A gente aprendeu em casa a importância do diálogo e do respeito. Então, quando surge um conflito, a gente tenta resolver na base da conversa, buscando entender o lado de cada um (M1).

A busca pela compreensão mútua e pela resolução pacífica de conflitos é essencial para a harmonia e a eficácia das empresas familiares. Ademais, a visão do entrevistado sobre a oficina como um espaço de acolhimento, aprendizado e colaboração reflete a importância da cultura organizacional e do ambiente de trabalho

nas empresas familiares. A fundadora M1, comenta: a gente se apoia, se entende, e isso faz com que a oficina seja mais do que um lugar de trabalho, seja um lugar de acolhimento, e de aprendizado, um aprende com o outro.

Observa-se neste sentido que o compartilhamento de experiências, o apoio mútuo e a aprendizagem contínua entre os membros da família na empresa familiar são essenciais para o crescimento organizacional, como sustentam Silva, Costa, e Barbosa (2013). Ao finalizar a apresentação do Caso 1, pode-se afirmar que se trata de uma pequena empresa familiar que se encontra na segunda geração de membros da família proprietária e que, no primeiro processo de transição, do fundador-sucedido para o filho-sucessor, não houve nenhuma preparação para a gestão, mas há evidências de que o pai preparou o filho ensinando-lhe o seu ofício.

Constatou-se que uma das práticas da família empresária para a ocorrência da sucessão geracional é ensinar o herdeiro escolhido pelo sucedido a seguir os seus passos. Se, por um lado, essa prática determina uma possibilidade para a ocorrência da sucessão geracional, por outro lado, determina uma limitação, que é não dar a oportunidade de outro membro da família se candidatar para o cargo.

Em termos de efetividade das práticas até então adotadas para a sucessão geracional, há evidências de que talvez seja necessário adotar novas estratégias. O herdeiro da família, representante da segunda geração da família empresária, não deixa explícito o interesse em assumir a gestão da empresa. Sendo assim, há riscos da não ocorrência da sucessão geracional.

4.1.2 Caso 2 – Empresa Beta (Pousada)

A empresa Beta foi fundada no fim da década de 1990 e se deu pelos fundadores terem percebido uma oportunidade de negócios. Desde então, a história da empresa foi marcada por eventos que determinaram diferentes estágios de desenvolvimento. Esse processo é evidente no relato da fundadora da empresa Beta:

A gente fundou a pousada em 1999, e o que motiva a gente, o nosso sonho era criar um negócio pensando em atender muito bem os nossos hóspedes. Então em 1999 foi aonde tudo começou, e em 2007 nós ampliamos em função da Usina, e alguns amigos nos aconselharam a aumentar (M2).

De acordo com Gersick et al. (1997), empresas familiares passam por diferentes estágios de desenvolvimento, desde a fundação até a expansão, mas na maioria das vezes mantem a gestão à cargo dos membros da família. O primeiro evento que marca um dos estágios de desenvolvimento da Beta foi a construção da Usina Hidrelétrica Foz do Chapecó e Energia. Ao perceberem que a obra estava atraindo dezenas de visitantes, os empreendedores decidiram expandir a pousada, o que representou assumir desafios financeiros, entre eles contrair financiamentos em instituições financeiras.

Neste sentido De Massis (2020), explica que empresas familiares também demonstram comportamento oportunista no mercado, pois os empreendedores costumam assumir riscos quando percebem uma oportunidade e realizam adaptação organizacional para prosperar. Contudo, as necessidades do empreendimento são combinadas com os desejos e necessidades da família (GERSICK et al., 1997), que na empresa Beta se deu da seguinte forma:

Naquele tempo, a gente recorreu a financiamentos. Foi ali que a gente construiu a outra parte [da hospedagem], que hoje, então, tem o salão do café. Tem mais quartos em cima [...]do salão do café, e ainda [há outros] na parte de baixo. Ali era prá ser a garagem. Depois foi que ficou para o [...] e ele colocou a academia (M2).

A fundadora da pousada expressa e destaca também a sua paixão pelo atendimento e interação com os hóspedes. Segundo Ramalho (2019), a paixão pelo trabalho pode exercer um impacto significativo na configuração da cultura das empresas familiares. Nesse sentido destaca a fundadora da pousada:

Como eu trabalhei muitos anos lá nas [...] e sempre em contato com pessoas, sempre né, e eu sempre gostei disso, eu gosto de gente. Gosto do desafio de ter a comunicação com a pessoa, por que cada pessoa tem um jeitinho, eu gosto disso, eu amo isso, eu tenho a impressão de que é uma coisa boa que a gente consegue fazer e traz satisfação pra gente também. E eu tenho muito amor e carinho pelo que eu faço, eu tenho amor pela vida, eu gosto de atender os meus hóspedes (M2).

Ainda na conversa, a proprietária reflete os desafios comuns enfrentados por empresas familiares durante processos de sucessão. Na visão de Borges e Okubo (2023), a transição geracional em cargos de liderança em empresas familiares pode

ser complexa e requer um planejamento cuidadoso. A fundadora da Beta ilustra os desafios e motivações comuns em empresas familiares, desde a fundação até a expansão e o papel dos valores familiares na cultura organizacional.

[...] até no momento estamos, como posso te dizer assim, passando por uma situação de preparo para isso, sabe, porque quando o pai, meu marido, estava aqui, sempre foi se fazendo tudo em nome da empresa[...] E depois então, quando ele faleceu, foi tudo muito de repente, a gente não estava preparado para isso. Então não foi fácil para nós organizar isso, né, reorganizar (M2).

Portanto, observa-se a importância do planejamento e da organização para garantir a continuidade e o sucesso de empresas familiares é fundamental para evitar turbulências durante transições de liderança, conforme diz a Senhora proprietária:

[...] agora, no mês de julho agora eu vou fazer 70 anos, né, e eu acho assim e a família acha também e entende que a gente tem que se preparar um pouco para isso também, não dá pra deixar do jeito que está hoje, que está de um jeito que ninguém sabe o que é de quem[...]. E muitas vezes até a gente se questiona: será que a gente vai conseguir? (M2).

A proprietária da empresa familiar Beta destaca a necessidade de planejamento e organização para garantir a continuidade e a sustentabilidade da empresa familiar. Limárcio (2015) afirma que a preparação de um herdeiro para a sucessão é crucial para evitar interrupções nos negócios e preservar o legado familiar. Em suma, a preparação para a sucessão da empresa familiar Beta é um processo desafiador que requer planejamento cuidadoso e ações proativas para garantir a continuidade e a perseverança do negócio familiar.

Decidir se nós continuaríamos com o negócio ou se venderíamos a pousada, foi muito difícil. Pois sem o meu marido, eu ia precisar muito mais das meninas, se tratando do negócio. E, como as meninas estão longe, é mais difícil. Eu amo a pousada e eu sabia que era uma decisão que eu precisava ter com as meninas e com o meu filho, se a gente colocaria à venda ou não(M2).

A preparação cuidadosa dos sucessores, é essencial para garantir uma transição geracional eficaz, como recomendam Ferreira e Pianca (2019). O apoio e

envolvimento dos filhos da proprietária na gestão e operação da pousada refletem a importância da sucessão e da continuidade familiar nos negócios.

Elas disseram, mãe, a gente te ajuda, ajuda a fazer a gestão, a gente te ajuda a trabalhar, a organizar as agendas, os cafés, os cronogramas. Então, os meus filhos estão me ajudando e eles gostam também, e eles sabem que a pousada me faz feliz. Eles vêm de longe, a minha filha vem de Floripa de avião pra cá, pra me ajudar, para me deixar feliz (M2).

A proprietária da pousada frisa o envolvimento e apoio da família na gestão e operação da empresa familiar. Ela complementa que a colaboração intergeracional é um aspecto cruciais para garantir a continuidade do negócio familiar ao longo do tempo.

Em suma, a decisão de manter a pousada nas mãos da família e o apoio ativo dos filhos na gestão demonstram a força e a união familiar, elementos essenciais para o êxito das empresas familiares.

Para Curado (2018), a harmonia e a cooperação entre os membros da família são essenciais para a tomada de decisões eficazes e a implementação de estratégias que beneficiem a empresa e a família. Sob essa conjuntura, a fundadora destaca a importância da unidade e do amor familiar na gestão e continuidade do negócio. “Nós somos sempre unidos [...]. A gente se ama, quer ver todos felizes. Então, mesmo sem o [...], a gente permanece com o nosso negócio, empresa essa que a gente gosta muito (M2).

M2 destaca que continuamente tenta criar um ambiente acolhedor e agradável, onde os hóspedes possam desfrutar de um momento de relaxamento e descontração. A ênfase é proporcionar uma experiência prazerosa e memorável, com um espaço harmonioso e convidativo.

A gente pensou em fazer da pousada uma área florida, que as pessoas pudessem vir, relaxar, aproveitar, saborear as comidinhas deliciosas. A comida é feita com muito carinho, tem o fogão a lenha, se a pessoa gosta do estilo mais campeiro, se gosta do colonial, tem disco, tem churrasqueira, para agradar a todos, tem pra todo gosto (M2).

Na visão de Davis (2011), as empresas que priorizam a atenção individualizada e o cuidado com as necessidades e expectativas dos clientes estão mais propensas a estabelecer laços de confiança e lealdade, essenciais para a sustentabilidade do

negócio a longo prazo. A entrevistada destaca a relevância de atender os clientes de forma personalizada e atenciosa. Para ela, “ Isso me dá ânimo. Isso me fortalece, ver as pessoas felizes, as crianças vão no laguinho, na roda de água. Eles se divertem, correm, brincam felizes! Eu amo ver tudo isso, e atender da melhor forma possível a todos [...]” (M2, 2024).

Em relação ao fundador falecido da empresa Beta, a proprietária destaca a importância do legado do fundador, na continuidade do negócio. Segundo De Massis (2021), empresas familiares que valorizam o legado do fundador demonstram um compromisso com a preservação da identidade e da cultura da empresa, garantindo a longevidade e a prosperidade do negócio ao longo das gerações. Essa valorização é observada na fala da entrevistada:

Final maior dificuldade que a gente passou foi a falta do[...], mas como sempre, de maneira unida a gente continuou e estamos aqui, é como eu te disse, cada cantinho da pousada tem história, e muito da história da pousada tem o [...] então mesmo as mudanças sem ele, a pousada continuou sendo um lugar onde as pessoas se sentiam em casa. E isso, eu digo para meus filhos, é o maior legado, digo eu, que eu o pai deles podemos deixar pra eles (M2).

A frase da proprietária, "uma pessoa não morre quando ela parte desse mundo, ela parte quando deixa de ser lembrado", ressalta a importância de preservar o legado do fundador, pois é através da lembrança e da valorização de suas contribuições que a empresa pode manter viva a essência e a identidade da organização.

Ademais, M2 enfatiza a mudança na gestão do negócio após a morte do seu cônjuge como sendo apenas um evento de mudança organizacional. Em empresas familiares, a sucessão em cargos de gestão por morte são os mais desafiadores, em razão da surpresa e ausência de um plano para esse momento, como descreve Roveda (2020). Em sua fala, M2 nega a ocorrência da transição geracional na sociedade empresarial “casal e filhos”, para “mãe e filhos”:

Eu digo assim [...] que não teve sucessão, porque antes era eu, meu marido e os filhos, e agora é sou eu e os filhos. Então houve uma mudança, uma GRANDE mudança [...]. Ele faz muita falta, mas não teve uma sucessão de fato.

A proprietária destaca as mudanças e adaptações feitas na pousada depois do falecimento do fundador, como as reformas no salão de café e na academia. Tais melhorias no empreendimento também provocam novas experiências aos hóspedes, mas M2 destaca o papel dos membros da nova geração da família na inovação organizacional: “Lembro de quando as piazadas tiveram a ideia de fazer umas reformas no salão de café, na academia, deixando tudo mais confortável. E os hóspedes adoraram!”.

No que tange a sucessão, Gersick et al. (1997), afirma que a transição geracional em empresas familiares pode ser um processo complexo e desafiador. No caso da empresa Beta, a proprietária da pousada demonstra um entendimento da situação, reconhecendo que, embora seus filhos tenham a opção de assumir o negócio familiar, cada um deles já traçou seu próprio caminho e idealizou um futuro diferente.

Em fala a gestora da empresa Beta diz que nenhum de seus filhos está disponível ou interessado em permanecer na pousada para gerenciá-la. Essa constatação é crucial para avaliar as opções disponíveis para a continuidade do negócio, uma vez que a sucessão familiar não parece ser uma alternativa viável no momento. M2 comenta: “A gente sabe que os filhos vêm pra ficar aqui, mas cada um tem o seu caminho, já formado, já idealizado. Então nenhum deles fica aqui cuidando da pousada, então a ideia mesmo é vender. Vender a pousada [...]”.

A fundadora da empresa Beta comenta a relevância de organizar e separar as propriedades da pousada, como a sala do Sicoob e a academia, para facilitar a venda. Conforme destacado De Massis, Campopiano e Kotlar (2013), empresas familiares que estabelecem estruturas organizacionais sólidas e definem as responsabilidades e limites entre a família e a empresa estão melhor posicionadas para tomar decisões estratégicas e enfrentar desafios. Nesse sentido destaca a Senhora proprietária:

A sala do [...], a sala onde tem a academia, na realidade ainda está tudo junto. Está encaminhado para fazer um condomínio, né. A ideia é fazer um condomínio e separar o que é de quem, então aqui é do [...], ali é das meninas, aqui é da Dona (M2).

A intenção de vender a pousada e separar as propriedades, como a casa, para facilitar a transição, é destacado na fala da entrevistada.

Então a gente está organizando para vender a pousada, a princípio. Claro que se tu chegar e dizer para mim, eu quero comprar a pousada mas quero a casa junto, tudo bem, a gente vende a casa também, não tem problema nenhum (M2).

Outrossim, segundo De Massis (2021), a identidade e os valores da empresa familiar são essenciais para a preservação da memória e da história da empresa, garantindo que a empresa permaneça fiel aos seus princípios fundadores. Nesse sentido, a gestora da empresa Beta enfatiza a importância da identidade e dos valores da empresa familiar, que são fundamentados nas memórias e experiências compartilhadas pela família.

Ah, minha querida, que bela pergunta, essa me fez pensar. Bem, se me permite, vou falar com o coração de uma viúva, com três filhos. As memórias que mais marcaram a identidade e os valores da nossa pousada ao longo dos anos são aquelas que nos uniram como família, e é bem isso (M2).

As lembranças familiares também foram ressaltadas por M2 em sua fala: “Eu tenho lembrança, lembro das noites em que todos nos reuníamos em volta da lareira, compartilhando histórias e risadas. As crianças traziam os ursos de pelúcia para sala, nós contava história, nossa que tempo valioso [...]”.

Para Hillen e Lavarda (2020), a hospitalidade e o cuidado são fundamentais para construir relacionamentos duradouros com os clientes. A proprietária destaca a hospitalidade e o cuidado que a família oferece aos hóspedes, que é fundamental para a sustentabilidade das empresas familiares.

Esses momentos de união, sempre foram a essência do que oferecemos para quem vem na pousada. A dedicação que a gente tem ao serviço, com cada pessoa que está aqui, a hospitalidade que a gente tem, sempre querendo ser de maneira calorosa e o cuidado [...] com cada detalhe vêm do amor e da união, e isso sempre foi e sempre será a base da nossa família (M2).

De acordo com Lodi (1993), a união da família é essencial para a preservação da identidade e dos valores da empresa, garantindo que todos os membros estejam alinhados com os objetivos e a visão do negócio. Ela ressalta ainda a união da família como a base da empresa familiar, que é fundamental para a sustentabilidade das empresas familiares.

A gente é muito unido, os meus filhos se dão muito bem, eles não são apenas irmãos, eles são muito amigos, amigos de verdade, eles sempre me ajudam, eles nunca me abandonaram, muito pelo contrário. E essa é a base família[...], a união. São essas memórias que nos inspiram a manter viva a alma da nossa pousada, fazendo com que cada hóspede se sinta parte da nossa história e da nossa família (M2).

Ademais, a abordagem da gestora em relação à gestão de conflitos e comunicação reflete a importância da resolução pacífica de desentendimentos. De acordo com Silveira (2022), a comunicação eficaz e a resolução construtiva de conflitos são cruciais para a continuidade das empresas familiares. A proprietária destaca a visão dela sobre a pousada como um lugar onde as pessoas se sentem em casa é fundamental para o sucesso do negócio.

As experiências emocionais da nossa família sempre tiveram um grande impacto na forma como gerenciamos e resolvemos os conflitos na nossa pousada. Aprendemos a direcionar nossas emoções de maneira positiva, buscando manter a união familiar mesmo diante de opiniões divergentes (M2).

Para Hillen e Lavarda (2020), a inovação é crucial para a competitividade e o crescimento das empresas familiares. A capacidade de inovar e adaptar-se, exemplificada pela situação da mudança no cardápio do café da manhã, destaca a importância da flexibilidade e da busca por soluções criativas.

A experiência da mudança no cardápio do café da manhã ilustra como a inovação e a adaptação são essenciais para atrair novos clientes e manter a satisfação dos hóspedes, mesmo mantendo a tradição dos pratos tradicionais (M2).

A importância de manter a separação entre problemas pessoais e questões de trabalho ressalta a necessidade de profissionalismo e foco no atendimento ao cliente. De acordo com Petry e Nascimento (2009), empresas familiares que estabelecem uma separação eficaz entre a vida pessoal e a vida profissional estão mais bem equipadas para gerenciar conflitos de interesses e garantir que as decisões sejam tomadas com base nos interesses da empresa, não apenas dos membros da família. Nesse sentido, a proprietária da pousada comenta:

É fundamental não permitir que questões pessoais interfiram nos negócios, mantendo o foco no atendimento aos hóspedes e na qualidade dos serviços oferecidos. A prática de deixar as questões pessoais de lado ao trabalhar na pousada demonstra comprometimento e profissionalismo (M2).

Conforme destacado por Gersick et al. (1997), a satisfação do cliente é essencial para o sucesso e a reputação das empresas familiares. A dedicação em proporcionar a melhor experiência possível aos hóspedes destaca o compromisso da família com a excelência no atendimento.

Apesar das particularidades de cada experiência do cliente, o compromisso em oferecer o máximo, agradar e inovar reflete a busca contínua pela excelência no atendimento, essencial para a fidelização e satisfação dos hóspedes (M2).

A proprietária ainda destaca a importância da união familiar e do comprometimento mútuo na gestão da pousada, refletindo a essência e a força na sua empresa. Ao finalizar a apresentação do Caso 2, pode-se afirmar que se trata de uma pequena empresa familiar que se encontra na primeira geração de membros da família proprietária.

Embora os filhos da primeira geração estão envolvidos nos negócios, a empresa ainda não tem um plano de sucessão formalmente estabelecido. A escolha do sucessor ainda é um processo em andamento, visto que com os filhos da segunda geração não deixam explícito o interesse em assumir a gestão da pousada.

Sendo assim, uma das práticas da família empresária para a ocorrência da sucessão geracional é a integração de todos os membros da família nos negócios, desde a infância, o que permite que os filhos sejam socializados nos valores e no cotidiano da empresa.

Se, por um lado, essa prática determina uma possibilidade para a ocorrência da sucessão geracional, exemplificada pela participação ativa dos filhos na gestão da pousada, por outro lado, determina uma limitação, que é a falta de um plano de sucessão formalmente estabelecido, o que pode gerar incertezas e desafios para a continuidade da empresa.

4.1.3 Caso 3 – Empresa Gama (Fábrica e comércio de sorvetes)

Em conformidade com Gersick et al. (1997), muitas empresas familiares surgem como uma forma de gerar renda adicional e proporcionar uma melhor qualidade de vida para a família. A história da fábrica de picolés da família começou em 1989, quando o fundador da empresa Gama e sua esposa decidiram iniciar um negócio próprio para complementar a renda familiar:

A história da fábrica dá para se dizer assim que ela começou lá em 1989, em [...], o [...] trabalhava no mercado e eu cuidava das meninas em casa então o salário era pequeno então muitas vezes a gente se apertava até no final do mês, então foi ali que o [...] um dia chegou em casa com a ideia de nós começar a fazer picolé em casa pra vender, para fazer um extra mesmo (M3).

Sem experiência prévia na fabricação de sorvetes, a família buscou capacitação e começou a produzir picolés em sua própria garagem. Neste tocante, observa-se que a capacidade de aprender e se adaptar é fundamental para o sucesso das empresas familiares, conforme observado na fala da proprietária:

Daí então como a gente não tinha experiência nenhuma com sorvete, fizemos um curso e tudo começou na garagem que nós tinha. Então logo que a gente começou a fazer, nós fazia os sorvete mais simples os picolé no caso, os picolé de fruta era de limão, daí de abacaxi, daí depois começou a fazer de creme, de chocolate e começou a vender e assim foi indo (M3).

De acordo com Aronoff e Ward (2016), a expansão e a diversificação são estratégias comuns em empresas familiares em busca de crescimento. Com o crescimento do negócio, a família decidiu mudar a fábrica para Águas de Chapecó, uma cidade com maior potencial turístico:

E a gente pensando em crescer o negócio, nós pensamos em trazer a nossa pequena fábrica para Águas. E como nós já tinha uns parentes nosso, o irmão do[...] que moravam aqui em Águas e ele apoiou a gente a vir pra cá (M3).

A família enfrentou desafios relacionados às enchentes que afetaram o turismo na cidade, impactando negativamente o negócio. Conforme De Massis, Kotlar e Manelli (2021), a capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente externo é crucial para a sustentabilidade das empresas familiares. Nesse sentido, a fundadora destaca:

Claro que antigamente movimentava ainda mais, agora por conta das enchentes diminuiu bastante o turismo aqui na cidade, pensa [...]só esse ano, ali nas piscinas a água entrou 4 vezes, isso desanima também né. Desanima todas as pessoas (M3).

Apesar dos desafios, a família persistiu e manteve o negócio em funcionamento, demonstrando a força e a determinação características das empresas familiares. Segundo De Massis (2021), a persistência e a resiliência são essenciais para a continuidade das empresas familiares ao longo do tempo.

Em resumo, a história da fábrica de picolés ilustra os desafios e as oportunidades comuns em empresas familiares, desde a origem até a expansão e a adaptação a mudanças no ambiente externo. O mesmo ocorre na transição geracional, outro momento desafiador na gestão das empresas familiares (GERSICK et al., 1997).

De acordo com M3, na empresa Gama ainda não ocorreu a sucessão, mas ela estava sendo pensada. A sucessora escolhida pela família seria a filha, com base nos critérios competência, dedicação ao ofício de fabricação de sorvetes. Contudo, a insegurança da futura sucessora em assumir as responsabilidades inerentes ao cargo, provocou adiamento ao que estava sendo planejado, como explica M3:

A sucessão da fábrica de sorvete ainda não aconteceu [...], a gente pensa e pensava da [...] assumir, porque ela sempre gostou se dedicar ao negócio, ela sempre foi muito talentosa na fabricação dos sorvetes mas sempre teve medo de assumir as responsabilidades.

Consoante a Silva, Costa e Barbosa (2013), a credibilidade da família são fundamentais para o sucesso da próxima geração na gestão de empresas familiares. A respeito disso, M3 afirma que família sempre incentivou a filha a desenvolver suas habilidades e ter confiança no negócio, demonstrando apoio e credibilidade. “Eu e o [...] sempre estivemos ao lado, incentivando-a a seguir em frente, mostrando que acreditamos nela”.

No entanto, a ocorrência de um evento crítico determinou que o momento era de parar qualquer ação relacionada à estratégia de sucessão geracional. A filha, diagnosticada com câncer, fez com que a empresa continuasse sem qualquer alteração na gestão.

De Massis, Kotlar e Manelli (2021) contribuem para explicar tal comportamento organizacional em empresas familiares. Para os referidos autores, a capacidade de

se adaptar a mudanças inesperadas é fundamental para a resiliência e resistência das empresas familiares, permitindo que as empresas sejam capazes de superar desafios, como evidencia a fala de M3: “Então, está sendo um momento muito difícil para nós. A gente fica meio que sem cabeça para pensar em tudo isso”.

A fundadora da empresa Gama destaca a importância da transição geracional e do desenvolvimento de habilidades na sucessora, habilitando-a para o exercício da gestão com a confiança na sucedida. Em suma, a história da fábrica de sorvete ilustra os desafios e as oportunidades comuns em empresas familiares, desde a sucessão até a adaptação a mudanças inesperadas.

Picone et al. (2021) constataram que, em momentos desafiadores, a união e o apoio familiar são fundamentais para a resiliência e a superação das empresas familiares, permitindo que os membros da família se apoiem mutuamente e trabalhem em conjunto para superar obstáculos. A família proprietária da empresa Gama está vivendo um momento difícil, mas a união e o apoio entre os membros são fundamentais para superar os desafios, conforme destaca M3:

Nesse momento [...] que a gente está vivendo hoje a gente pensa na união da nossa família que isso está sendo fundamental, a gente já se abraçou muito já choramos também, mas a gente não perde a esperança porque no final das contas nós somos uma família e nada vai nos separar (M3).s

Conforme Gersick et al. (1997), a restauração e a perspectiva da empresa são fundamentais para assegurar a viabilidade contínua das empresas familiares. A respeito, M3 comenta que a família está priorizando a recuperação da saúde da filha e o tema de sucessão na fábrica só será objeto de análise em outro momento de suas vidas, no futuro. Nas suas palavras:

Então hoje, o que a gente está pensando é que a [...] se recupere, fique tudo bem para que ela consiga futuramente tocar a fábrica também. Hoje [...] não está bem definido a sucessão. Estamos pensando na recuperação primeiramente [...], para daí nós conseguir conversar melhor sobre isso.

A família entende que a discussão sobre o tema sucessão é fundamental para o futuro da empresa e que precisa ser feita de forma alinhada com os interessados, referindo-se, nesse caso à herdeira, para só então comunicar a decisão final. “Mas, sem dúvida nenhuma, é algo que tem que ser conversado, alinhado, pois a gente está falando do futuro da fábrica também” (M3). Silva, Costa e Barbosa (2013) consideram

a comunicação eficaz como sendo essencial para a sustentabilidade das empresas familiares.

Em contribuição ao estudo, conforme Gersick et al. (1997), a união familiar é essencial para a coesão e o sucesso das empresas familiares. A importância da união familiar na identidade da fábrica de sorvete ao longo dos anos é evidenciada pelas memórias compartilhadas.

As memórias que mais marcaram a identidade da nossa fábrica de sorvete ao longo dos anos são aquelas que nos uniram como família. Lembro dos dias que a gente passava horas na cozinha experimentando novos sabores de sorvete, uma invenção que a gente fazia, era tão divertido (M3).

A criatividade e inovação, exemplificadas pelas combinações de sabores inventadas pela filha de M3, destacam a importância da diferenciação e adaptação do produto ao mercado. Para a fundadora M3: A [...] sempre foi a mais criativa, inventando combinações malucas, que no final ficavam super deliciosas.

A necessidade de inovar para atrair mais clientes é uma característica comum em empresas familiares. Esse também é o entendimento de Hillen e Lavarda (2020), que inclui também a importância da inovação para a competitividade e o crescimento das empresas familiares. Os desafios enfrentados ao longo dos anos, como cortes de gastos e reinvenções, ressaltam a resiliência e a capacidade de adaptação da família.

Não posso esquecer das vezes que nossa fábrica de sorvete ao longo dos anos enfrentou desafios, que tivemos que cortar gastos quando tivemos também que fazer sorvetes diferentes pois as vendas tinham caído, inovar para atrair mais clientes. A resiliência é uma característica fundamental em empresas familiares (M3).

Para Picone et al (2021), o comprometimento e a paixão são essenciais para a sustentabilidade das empresas familiares, criando um ambiente propício para o crescimento e fortalecimento do negócio. O amor e o comprometimento demonstrados em cada aspecto do negócio refletem a essência da fábrica de sorvete como uma extensão da família, e são observados na fala da empresária:

O que mais marcou nossa fábrica de sorvete ao longo dos anos foi o amor, o amor que a gente colocava em cada sorvete, em cada atendimento, em cada decisão. Esse sentimento que nos unia, que nos fazia enfrentar os desafios de cabeça erguida (M3).

A empresa familiar Gama destaca a importância da união, criatividade, resiliência e amor na construção do legado da fábrica de sorvete ao longo dos anos. Ademais observa-se que, as experiências emocionais da família têm um impacto significativo na forma como a empresa é gerenciada e cuidada. Quando um evento traumático, como uma doença grave, atinge a família, isso inevitavelmente afeta a dinâmica e o funcionamento da empresa familiar. Segundo Gersick et al. (1997), família e empresa são dois sistemas considerados interdependentes, tendo em vista que os eventos que ocorrem em um sistema (família, por exemplo), implica e gera consequência em outro (empresa, por exemplo).

M3 demonstra essa interdependência ao relatar os eventos ocorridos na família e suas implicações na continuidade do processo de sucessão geracional:

Quando a [...] ficou doente foi um baque danado para a gente, primeiro a notícia e até agora então a gente ficou sem chão sem saber, mas a [...] é uma guerreira. A gente sabe que juntos vamos enfrentar tudo isso, e ela vai se recuperar ela vai ficar bem. E então a gente se uniu mais do que nunca (M3).

A notícia e a incerteza do processo de recuperação deixaram todos abalados emocionalmente. No entanto, como observado por Picone et al (2021), as empresas familiares têm a vantagem de ter uma base de apoio emocional que as empresas não familiares não têm, e esta base é representada pela fala da fundadora: “Minha filha é uma guerreira, e a família se uniu ainda mais para enfrentar essa batalha juntos” (M3).

A família reconhece que o negócio construído com tanto esforço é parte importante de sua história. A empresa familiar representa muito mais do que apenas um empreendimento para os proprietários, o que faz M3 afirmar: “E a gente também viu nesse processo que o negócio que a gente construiu com tanto suor, é importante pra gente é a nossa história que está ali”.

Em conformidade com Hillen e Lavarda (2020), a união é essencial para a resiliência das empresas familiares. Apesar das brigas e estresses, a família sempre se lembra do que realmente importa: a união familiar. A doença da filha reforçou esse sentimento, dando força para superar os desafios juntos.

Então tem dias que a gente briga a gente chora a gente se estressa mas a gente sempre se lembra do que realmente é importante na vida da gente, que é a nossa família e a gente sempre acaba se entendendo por que no final das contas é sempre nós por nós. E essa doença veio para reforçar esse sentimento de união da nossa família, e que juntos nós vamos superar esse furacão que estamos passando (M3).

A gestora da empresa Gama destaca a importância da união, do amor e do compromisso mútuo para superar os desafios emocionais e manter a empresa familiar forte. Nesse sentido, a fábrica de sorvete ilustra a resiliência e a determinação características das empresas familiares.

Ao finalizar a apresentação do Caso 3, pode-se afirmar que se trata de uma pequena empresa familiar que se encontra na primeira geração de membros da família proprietária. O estágio de sucessão da fábrica de sorvete encontra-se atualmente em uma situação de incerteza, observa-se também que a empresa não dispõe de um plano de sucessão geracional.

Se, por um lado, a falta de um plano de sucessão formalmente estabelecido permite que os filhos da primeira geração participem ativamente nos negócios, exemplificada pela participação da filha da primeira geração nos negócios, por outro lado, essa prática determina uma limitação significativa.

A falta de clareza sobre o futuro da empresa é um desafio crítico, especialmente considerando a doença grave diagnosticada na possível sucessora designada. Além disso, os fundadores não desejam que outra pessoa assuma a gestão, o que pode criar uma situação de incerteza e estresse para a empresa.

Essa situação pode levar a uma falta de planejamento e preparação para a transição geracional, o que pode comprometer a continuidade e o sucesso da empresa.

4.1.4 Caso 4 – Empresa Delta (Panificadora)

Como já destacado anteriormente por Gersick et al. (1997), muitas empresas familiares surgem a partir de oportunidades identificadas pelos fundadores. A história da padaria começou na década de 70, quando os avós do segundo sucessor da empresa Delta moravam na cidade de Saltinho-SC e um amigo os incentivou a vender os bolos que a avó fazia.

Então a história da padaria ela começou ainda na década de 70 quando o vô e a vó moravam em Saltinho e a vó sempre conta que um amigo deles disse, [...] a senhora faz uns bolos tão bom, poderia fazer uns para vender aqui na bodeguinha, eu vou ser um comprador se a senhora fizer isso. (M4)

Em 1975, o genro dos fundadores da empresa Delta convidou os avós do entrevistado a se mudar para a cidade de Águas de Chapecó, e fundar a primeira padaria na cidade. Para Lodi (1993), a expansão e a diversificação são estratégias comuns em empresas familiares em busca de crescimento, que, no caso da Delta, ocorreu da seguinte forma:

E em 1975, o meu tio [...] ele morava aqui em Águas e não tinha nenhuma padaria. Ele era bastante amigo do prefeito também e eles fizeram o convite do vô e da vô vir para o município e montar uma padaria e eles aceitaram, na época a padaria se chamava. (M4)

Hillen e Lavarda (2020) destacam que o apoio da comunidade é importante para o sucesso das empresas familiares, pois permite que as empresas sejam apoiadas por uma rede de parceiros e colaboradores que compartilham seus valores e objetivos. M4 explica que esse evento ocorreu quando os avós se mudaram para Águas de Chapecó:

E quando o vô e a vô vieram para cá, o terreno, que hoje é a padaria, eles receberam de doação para construir a padaria, e o nome da panificadora ser panificadora[...]. A vô conta que foi a escolha deste santo, por causa de uma frase do Santo Antônio sobre caridade

A família empresária reconhece o valor simbólico da doação do terreno realizada pela prefeitura. Como um gesto de retribuição, até hoje realizam doação de pães à comunidade local. A oportunidade percebida pelos progenitores se mistura com a fé, a qual é traduzida no nome fantasia da padaria.

A análise dos eventos na história da empresa Delta evidenciam uma empresa em constante evolução, por meio de adaptações (estruturais e estratégicas), bem como mudanças (estruturais, de pessoal, outras), classificadas por M4 como “significativas”, bem como desafiadoras:

Essa era nossa organização há um ano atrás. E, nesse meio tempo até agora aconteceram algumas mudanças significativas. A primeira mudança foi a saída da [...], e também do padeiro no final do ano passado. Nesse momento tivemos que nos reorganizar. A mãe precisava de alguém para ajudar na produção e ao mesmo tempo eu não podia sair do atendimento.

A reorganização da equipe e a redistribuição de responsabilidades são aspectos cruciais em empresas familiares em transição, porque requer planejamento

e desenho de estratégias como um olhar voltado para o mercado e, outro, com foco na dinâmica da família proprietária, como recomendam Santos Júnior e Vanzella (2016).

A decisão da família proprietária da empresa Gama, e a disposição da futura esposa do sucessor, em ir morar em Águas de Chapecó para auxiliar na padaria e redistribuir as tarefas demonstra uma abordagem estratégica para lidar com as mudanças. “Foi ali que, com bastante conversa, a Ana teve a ideia de vir morar conosco e atender a padaria, e eu ajudar a mãe ‘lá embaixo’ na produção” (M4).

O processo de aprendizado e desenvolvimento pessoal vivenciado pelo segundo sucessor da empresa Gama, ao ser orientado pela sua mãe na produção, reflete a importância da transmissão de conhecimento e experiência dentro da empresa familiar. Como destacado por Gersick et al. (1997), a preparação da próxima geração é essencial para a continuidade da empresa familiar.

A jornada de sucessão que o segundo sucessor está vivendo, com o apoio e orientação da sua mãe, ilustra a essência da continuidade e renovação nas empresas familiares. Em harmonia com Ward (2016), "a sucessão bem-sucedida em empresas familiares é um processo gradual que envolve a transferência de valores, habilidades e responsabilidades de uma geração para a próxima".

Em relação a sucessão na Delta, M4 relata:

Ela está me ensinando tudo, e eu estou aprendendo tudo o que posso. Então quando se trata do processo de sucessão eu posso dizer que eu sou muito grato por ter a mãe do meu lado, me ensinado, me apoiando, até nos ter a coragem de aos poucos ir tocando o negócio sozinho. E eu sei que há muita responsabilidade envolvida, e que as coisas não são tão simples como parecem, mas com muita vontade e dedicação a gente vai conseguir

Como mencionado por De Massis (2021), a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular são fundamentais para o sucesso dessas empresas. De acordo com Vidigal (1996), todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, exceto aquelas criadas pelo governo. Picone et al (2021) destaca que empresas familiares possuem várias vantagens competitivas, incluindo a facilidade de comunicação e a participação de equipes em decisões importantes.

No entanto, empresas familiares também enfrentam desafios como a falta de estrutura departamentalizada e a ocorrência de atritos. Nesse sentido, M4 relata que

mudanças na área da produção são percebidas pelos clientes, exigindo mais técnicas de gestão mercadológica dos membros da família:

As mudanças na equipe e nos processos operacionais da padaria familiar têm sido notadas pelos clientes, que forneceram *feedbacks*. [...]. Os clientes também sentiram a falta dos bolos e dos brigadeiros e dos doces que a [...] fazia. Por isso a mãe contratou uma doceira recentemente, faz cerca de dois meses. [...] para compensar a saída da [...] e manter a qualidade dos produtos.

No entanto, na contratação da doceira também trouxe um desafio adicional, pois ela contraiu dengue e está atualmente afastada. Isso demonstra a importância da flexibilidade e adaptação nas empresas familiares. A contratação de uma doceira recentemente também demonstra a capacidade da empresa familiar de se adaptar às necessidades dos clientes e de manter a qualidade dos produtos, como observado por De Massis e Kotlar (2021), as empresas familiares devem ser capazes de se adaptar às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes.

Também, outro ponto ressaltado pelo entrevistado foi a valorização dos valores e da tradição da família ao mencionar a dedicação e comprometimento da avó e da mãe na padaria, trabalhando incansavelmente em prol do negócio, mesmo nos momentos mais desafiadores, ressalta-se a importância dos valores e tradições familiares na empresa. Conforme destacado por Bornholdt (2005), "os valores familiares são a base da cultura organizacional em empresas familiares, influenciando as atitudes e comportamentos dos membros da família e funcionários".

Sob essa ótica, M4 lembra com saudosismo a importância da convivência transgeracional na gestão dos processos na Delta:

Lembro da vó e da mãe trabalhando aqui na padaria incansavelmente. Então eu sei que o negócio da padaria ele só se mantém vivo até hoje por uma dedicação de toda a família, e todos tiveram muita perseverança ao longo dos anos. Pois teve várias dificuldades ao longo dos anos que a vó e a mãe contam, e elas conseguiram contornar e fazer com que a padaria se mantivesse de pé. Então esse é um exemplo de trabalho árduo e de perseverança e que certamente também me inspira a dar o melhor a cada dia.

Para De Massis (2021), as tradições familiares são um componente essencial da cultura empresarial em empresas familiares, transmitindo valores e mantendo a coesão familiar. A valorização das tradições e receitas familiares, como as

mencionadas pelo segundo sucessor da empresa Delta, reflete a identidade única da padaria e o cuidado especial dedicado à produção desses produtos:

E outra coisa que eu lembro quando fala em tradição, é as receitas da padaria. E tem dois produtos em específico que várias padarias já tentaram copiar. São receitas nossas, são receitas da vó e que a gente não abre mão, são nossas, é a nossa identidade. E isso a gente escuta de vários clientes que já tentaram comprar esses 2 produtos em específico em outros lugares, mas que não são iguais aos que são feitos aqui na padaria. Então é algo que a gente se orgulha, é uma tradição é uma receita da família, que a gente quer manter. A gente fabrica esses produtos e vende com muito carinho (M4)

A resistência em compartilhar essas receitas exclusivas e a satisfação dos clientes em reconhecer a autenticidade e qualidade dos produtos evidenciam a importância de preservar a herança familiar na empresa. Observa-se nesse sentido que a preservação das tradições e valores familiares é fundamental para a continuidade e sucesso das empresas familiares, garantindo a diferenciação no mercado e a fidelidade dos clientes.

Dessa forma, a manutenção dessas receitas tradicionais não apenas fortalece a identidade da padaria, mas também reforça os laços emocionais e a história familiar que permeiam o negócio, como parte essencial do legado a ser preservado e transmitido às futuras gerações.

A confiança construída ao longo das gerações é essencial, como destacado por Gersick *et al.* (1997): "a confiança é um componente crucial na gestão de empresas familiares, permitindo que os membros da família trabalhem juntos em harmonia.

Para M4, a confiança entre os membros da família proprietária transmite segurança nas decisões na empresa, pois o sucessor representa a sua família, bem como o legado do sucedido: "A confiança que a gente construiu ao longo das gerações é fundamental. A confiança que a vó depositou na minha mãe e a minha mãe hoje está depositando em mim cria, na minha opinião, uma base sólida".

De acordo com De Massis, Campopiano e Kotlar (2013), a sucessão é um momento crítico para as empresas familiares, onde a preparação e a transição adequadas são essenciais para a continuidade do negócio. Na empresa Delta, foi possível verificar que o processo sucessório foi iniciado, mas parece não ter um planejamento formal, como revela este estrato da fala de M4: "Então... eu acredito que

eu e a [...] A gente está dando os primeiros passos, nos preparando ali para a sucessão. Cada vez a gente está mais envolvido nas atividades da padaria”.

A mudança de gestão na padaria, está sendo discutida com a mãe, que está disposta a realizar essa sucessão. Tudo indica que a empresa caminha para essa mudança, considerando o cansaço e os problemas de saúde da mãe.

Então tudo se encaminha para isso, pois a mãe também está cansada e com alguns problemas de saúde. Acredito que eu e a Ana estamos começando a dar os primeiros passos em direção à sucessão na padaria. Com o tempo, estamos nos tornando cada vez mais envolvidos nas atividades da empresa. A mãe, dia após dia, está me ensinando tudo o que ela sabe, assim como a vó fez para ela. No entanto, não há uma data definida para que eu e a Ana assumamos o comando total da padaria, pois isso requer uma alteração contratual (M4).

Ao finalizar a apresentação do Caso 4, revela-se que se trata de uma pequena empresa familiar que se encontra na terceira geração de membros da família proprietária. O processo de transição da gestão está ocorrendo da mãe (primeira sucessora) para o filho (segundo sucessor).

Há evidências indicando que não houve uma preparação formal e estruturada para a sucessão gerencial, quando o filho relata que antes ficava apenas no atendimento e não sabia fazer quase nada da produção, tendo que aprender a amassarucas, bater bolos, enfornar. Isso mostra que não houve um planejamento prévio para capacitá-lo nas atividades operacionais.

A saída da irmã do segundo sucessor e do padeiro no final do ano passado gerou a necessidade de uma reorganização rápida, pois a mãe precisava de ajuda na produção. Isso evidencia que não havia uma equipe preparada para assumir as responsabilidades. Ademais, observa-se que ainda não houve uma alteração contratual formal para transferir a responsabilidade jurídica da empresa do nome da mãe para o filho. Isso indica que o processo de sucessão ainda não está completamente estruturado.

Desta forma, entende-se que embora a empresa Gama considere a questão da sucessão, não há um plano definitivo estabelecido. Isso pode ser um fator de preocupação, pois a falta de uma estratégia clara pode levar a conflitos e incertezas sobre o futuro da empresa.

4.2 POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DE SUCESSÃO GERACIONAL

A identificação das possibilidades e limitações para a sucessão geracional é crucial para garantir a continuidade e o sucesso da empresa familiar. Nesse sentido, entender as práticas que facilitam ou dificultam a transição de gerações permite que a empresa desenvolva um plano de sucessão eficaz.

É manifesto que uma das práticas seguidas pelas empresas Alfa, Gama e Delta é **selecionar um herdeiro para ser o sucessor**. Isso é um processo crítico para as empresas familiares, pois o herdeiro escolhido precisará ter as habilidades e competências necessárias para liderar a empresa de forma eficaz e eficiente.

Outra prática observada sem exceção pelas empresas familiares, é o **desenvolvimento de habilidades ao sucessor**, que pode ser entendido como a formação de competências, a capacitação do futuro líder, a preparação do herdeiro, ou a treinamento do sucessor. Esta prática é muito bem representada nas falas dos entrevistados das quatro empresas.

Outrossim, mais uma prática fortemente destacada pelos entrevistados foi a **preservação da cultura organizacional**, sendo está preservada cada uma qual com suas singularidades e peculiaridades. Tal estratégia pode ser entendida como a manutenção da identidade corporativa, a preservação da missão e dos valores da empresa, ou a continuidade da cultura empresarial.

Nesse sentido retoma-se a fala de De Massis (2021), segundo o autor, as empresas familiares têm uma variedade de metas, incluindo objetivos não econômicos centrados na família, e um destes objetivos é a preservação da cultura.

Adicionalmente, outra prática frisada pelos respondentes é a **preservação da propriedade**, tal prática é apresentada nas quatro empresas objeto deste estudo, inclusive na Empresa Beta. Durante a entrevista, a fundadora manifestou sua intenção de vender a pousada, no entanto, sua linguagem e tom de voz sugeriram que ela não descarta a possibilidade de um dos filhos surpreender e decidir continuar a gerenciar a propriedade.

Nesse sentido, observa-se que as práticas acima apresentadas nos casos analisados são sinalizadoras de que a sucessão geracional será efetivada, em contraponto a **falta de um plano de sucessão formalmente estabelecido**, pode ser um limitador de sucessão geracional, sendo tal prática observadas sem exclusão nas empresas objeto deste estudo.

Para melhor apresentar as práticas de sucessão observadas nas empresas objeto deste estudo, elaborou-se o quadro 9. Neste quadro é apresentada as possibilidades e limitações da sucessão geracional, de acordo com cada prática de sucessão geracional apresentada.

Quadro 9 – Práticas de sucessão geracional

Práticas Observadas	Sucessão Geracional	
	Possibilidades	Limitações
Selecionar um herdeiro para ser o sucessor	<p>Desenvolvimento e competências: Antecipa o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes (CHA) para atuar como gestor profissional.</p>	<p>Limitação de herdeiros: Limita e/ou exclui a possibilidade de outros herdeiros, que tem interesse e desejo de atuarem em nome da família, participarem do processo sucessório.</p> <p>Habilidades: O herdeiro pode não ter as habilidades e competências necessárias para liderar a empresa de forma eficaz</p>
Integração dos membros da família no negócio	<p>Conhecimento e experiência: Os membros da família podem trazer conhecimento e experiência específicos ao negócio, o que pode melhorar a eficiência e a eficácia da gestão.</p> <p>Confiança e compromisso: A família pode fortalecer a confiança e o compromisso com o negócio, pois eles estão mais propensos a trabalhar em harmonia e a defender os interesses do negócio.</p> <p>Flexibilidade e adaptação: pode permitir uma maior flexibilidade e adaptação ao negócio, pois eles podem se ajustar mais facilmente às mudanças e necessidades específicas do negócio.</p> <p>Manutenção da cultura: A integração de membros da família pode ajudar a manter a cultura e os valores do negócio, pois eles estão mais propensos a defender e promover os princípios e valores da empresa.</p>	<p>Confusão de papéis: A integração de membros da família pode causar confusão sobre os papéis e responsabilidades dentro do negócio, o que pode levar a erros e problemas de comunicação.</p> <p>Dificuldade de separação: Esta prática pode tornar difícil separar a vida pessoal da vida profissional, o que pode levar a conflitos e problemas de relacionamento.</p> <p>Poder e influência: A integração de membros da família pode criar problemas de poder e influência, pois os membros da família podem ter diferentes opiniões e interesses que podem conflitar com os do negócio.</p> <p>Dificuldade de avaliação: prática difícil de mensurar o desempenho e a contribuição de cada membro, por não ter base objetiva para comparar.</p> <p>Riscos de conflitos: A integração de membros da família pode aumentar o risco de conflitos e disputas, em especial pelas diferenças de opiniões e interesses.</p>

Continua...

...Continuação

<p>Falta de um plano de sucessão formalmente estabelecido</p>	<p>Flexibilidade: Sem formalizar plano de sucessão, aumenta a flexibilidade para lidar com mudanças inesperadas na liderança, como a saída repentina de um membro da família que ocupa cargo de gestão.</p> <p>Evita conflitos: Essa prática pode evitar potenciais conflitos entre herdeiros ou candidatos à sucessão.</p> <p>Adaptabilidade: A falta de um plano rígido permite que a empresa se adapte às necessidades e circunstâncias em constante mudança, escolhendo o sucessor mais adequado no momento apropriado.</p>	<p>Incerteza e instabilidade: A ausência de um plano de sucessão claro pode criar incerteza e instabilidade na liderança da empresa, afetando a confiança dos stakeholders.</p> <p>Falta de preparação: Sem um plano de sucessão, a empresa pode não estar preparada para uma transição de liderança suave, o que pode levar a interrupções e perda de ritmo e direção.</p> <p>Falta de desenvolvimento de talentos: prática que implica em investimento inadequado no desenvolvimento de talentos internos para assumir posições de liderança.</p> <p>Riscos de conflitos: A falta de um plano de sucessão pode aumentar o risco de conflitos e disputas entre potenciais sucessores, especialmente em empresas familiares.</p> <p>Falta de transparência entre stakeholders internos: prática afeta a reputação da empresa.</p>
<p>Desenvolvimento de habilidades ao sucessor</p>	<p>Melhoria da eficiência: O desenvolvimento de habilidades pode melhorar a eficiência da empresa, permitindo sucessores a gerenciarem melhor as operações e aumentarem a produtividade.</p> <p>Aumento da confiança: Prática que aumenta a confiança dos sucessores em suas capacidades, o que é fundamental para a liderança e a gestão da empresa.</p> <p>Melhoria da comunicação: O desenvolvimento de habilidades pode melhorar a comunicação entre os membros da família e os funcionários, facilitando a transição de gerações.</p> <p>Preservação da cultura: Essa prática pode ajudar a preservar a cultura e os valores da empresa, garantindo que a empresa continue a ser liderada com base nos mesmos princípios e valores.</p>	<p>Custo: O desenvolvimento de habilidades pode ser um custo significativo para a empresa, especialmente se os sucessores precisarem de treinamento externo.</p> <p>Tempo: Essa prática pode requer um período de tempo significativo, o que pode afetar a produtividade da empresa durante a transição de gerações.</p> <p>Dificuldade de avaliação: O desenvolvimento de habilidades pode tornar difícil avaliar o desempenho dos jovens, pois podem não ter experiência prática na gestão da empresa.</p>

Continua...

...continuação

Preservação da cultura organizacional	<p>Preservação da identidade: Garante que a empresa continue a ser liderada com base nos mesmos princípios e valores que a fundaram.</p> <p>Melhoria da comunicação: A preservação da cultura organizacional pode melhorar a comunicação entre os funcionários, pois a cultura é o que define a forma como os funcionários se relacionam entre si e com a empresa.</p> <p>Desenvolvimento de habilidades: Essa prática permite que os funcionários desenvolvam habilidades e conhecimentos técnicos, tornando-os mais aptos para liderar a empresa.</p> <p>Redução de erros: A preservação da cultura organizacional pode reduzir os erros e os problemas que podem ocorrer durante a transição de gerações, garantindo a continuidade da empresa.</p> <p>Melhoria da produtividade: Essa prática pode melhorar a produtividade da empresa, pois os funcionários podem trabalhar em harmonia e sem conflitos.</p>	<p>Capacidade de mudanças: A cultura organizacional pode ser limitada em sua capacidade de mudanças e adaptações, o que pode afetar negativamente a empresa.</p> <p>Inflexibilidade: A cultura organizacional pode ser inflexível e resistente às mudanças, o que pode afetar negativamente a performance da empresa.</p>
Preservação da propriedade	<p>Continuidade da empresa: A preservação da propriedade permite que a empresa continue a existir e a operar, garantindo a continuidade dos negócios e a manutenção dos empregos.</p>	<p>Inflexibilidade: A preservação da propriedade pode tornar a empresa inflexível e resistente às mudanças, o que pode afetar negativamente a sua performance.</p>

Fonte: A autora (2024).

Sobre as questões que envolvem a governança no âmbito da família, nenhuma prática foi identificada. No âmbito da família, não existem regras claras para a contratação de familiares na empresa, e a família não possui conselho ou outro fórum familiar. Observa-se ainda que o poder das empresas, nas três esferas, de propriedade, governança e gestão é exercido diretamente pela família. No âmbito da gestão, as empresas não contam com um planejamento estratégico formalizado e compartilhado entre os familiares.

Nesse sentido ressalta-se Gersick *et al.* (2006), segundo o autor a empresa familiar é considerada dinâmica e que se modifica ao longo do tempo. Assim, compreender o estágio de desenvolvimento de cada eixo é crucial para definir as melhores práticas de gestão e de governança de empresas familiares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na gestão das micro e pequenas empresas familiares, as práticas encontram-se vinculadas às relações estabelecidas entre os membros das famílias proprietárias, cuja análise revela, possibilidades e limitações da ocorrência da sucessão geracional.

Os casos investigados no município de Águas de Chapecó, no estado de Santa Catarina, no Brasil, revelaram algumas práticas comuns, dentre as quais destacam a dinâmica dos sócios-fundadores de incluir o herdeiro escolhido para ser o futuro gestor do empreendimento, representando valores do fundador e manutenção do empreendimento em nome da família. As práticas revelam a estratégia de atuação conjunta, instigando o herdeiro a tomar decisões com segurança e independência, mas com o apoio e a orientação do sucedido até a finalização do processo de sucessão geracional. Nesse período, é dado ênfase no desenvolvimento de habilidades e competências individuais para que eles, possíveis sucessores, sintam-se seguros e confiantes em representá-los e darem continuidade aos negócios da família empresária.

No entanto, tais práticas não estão alinhadas por meio de um planejamento detalhado e orientado para a sucessão com antecedência, incluindo discussões com a família sobre a visão para a propriedade, tampouco com programas que promovam ao sucessor o autoconhecimento e as práticas de gestão e governança.

Ratificando o que já havia sido observado por autores como Pianca e Ferreira (2016) e Bonacin, Cunha e Corrêa (2009), infere-se que o processo sucessório na gestão das quatro empresas estudadas ocorreu, ou está ocorrendo sem planejamento, o que os entrevistados consideram “natural”. Contudo, de acordo com os fundamentos da administração de empresas e, em especial, com base na estrutura de governança proposta por Bornholdt (2005) para empresas familiares, é preciso ter órgãos de governança para a gestão eficaz, dentre as quais destaca-se o conselho de família para tomada de decisões sobre a sucessão geracional.

A falta de planejamento e a falta de habilidades e conhecimentos necessários para a gestão são fatores que limitam a ocorrência da sucessão geracional. Isso ocorre porque a falta de planejamento não permite que os proprietários familiares tenham uma visão clara sobre a transição do negócio, o que pode levar a conflitos familiares e incertezas sobre o futuro do negócio, conforme afirmam Costa, Barbosa e Souza (2013).

A governança corporativa pode ser um elemento fundamental de basilar para a empresa (BORNHOLDT, 2005), pois envolve a articulação do poder entre as partes com direitos de propriedade e controle sobre a empresa, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma transparente e responsável.

Dessa forma, é fundamental que os sócios administradores das empresas familiares tenham habilidades e conhecimentos necessários para a gestão do negócio, para que possam gerenciar o negócio de forma eficaz e garantir a continuidade do negócio. E desenvolvam um plano de sucessão que inclua discussões com a família sobre a visão para a propriedade, apoio e orientação ao sucessor durante o processo de transição, e desenvolvimento de habilidades e competências nos filhos para que eles sejam preparados para a sucessão geracional.

Sendo assim, conclui-se que sucessão geracional é um evento que determina a continuidade da empresa como familiar, pois assim valores e cultura da família são perpetuados nas práticas de gestão, mantendo a empresa com a mesma identidade e comportamento organizacional, mesmo sob a gestão dos membros de outras gerações.

O presente estudo contribui com os estudos sobre a gestão de micro e pequenas empresas familiares ao evidenciar práticas que minimizam e/ou mitigam efeitos negativos decorrentes da transição geracional de forma não planejada. Dessa forma, os resultados contribuem para orientar as famílias empresárias a adotar práticas que instigam a longevidade das empresas familiares.

Ainda, o presente trabalho serve de apoio nas atividades de extensão que docentes e discentes do curso de Administração da Universidade Federal Fronteira Sul, por instrumentalizá-los com orientações objetivas sobre como pensam os sócios-fundadores de empresas familiares. Dessa forma, será possível elaborar e executar programas institucionais que visam a longevidade das referidas empresas, integrada às expectativas da família no município de Águas de Chapecó-SC.

Em relação às limitações do estudo, que a forte contextualização inerente ao processo sucessório impede que os resultados obtidos possam ser mais categóricos e abrangentes. Além disso, a coleta de dados através de entrevistas pode refletir apenas as opiniões e percepções dos sucedidos e sucessores participantes, o que pode gerar distorções da realidade.

Para superar essas limitações e contribuir para a continuidade do estudo, sugere-se a realização de uma pesquisa mais ampla, pois permitirá uma análise mais detalhada e abrangente dos fatores que influenciam a sucessão geracional em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed.revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership: a response to critiques. In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. (eds.). **Leadership theory and research: perspectives and directions**. New York: Academic, 1993. p. 49-80.
- BEBCHUK, L. A.; FRIED, J. M. Executive compensation as an agency problem. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 17, n. 3, p. 71–92, 2003.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.
- BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades nas sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, n.1, 1999.
- BICHUETTI, J. L. **Governança, gestão e sucessão: passo a passo para as boas práticas de governança, gestão e planejamento sucessório**. São Paulo: Saint Paul, 2021.
- BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.
- BORGES, A. F.; PADUAN OKUBO, T. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–20, 2023. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e78879>
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BOWLING, A. Measuring social networks and social support. In: BOWLING, A. **Measuring health: a review of quality-of-life measures scales**. 2nd. Buckingham: Open University, 1997. p. 91-109.
- BUCHWEITZ, M. J. R.; MACHADO, D. G.; MENEZES, G. R. Empresa familiar. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 1, p. 1889-1905, 2019.
- CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485–516, 2013.

CARMON, A. et al. Fusing family and firm: employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 210-223, 2010. <https://www.researchgate.net/publication/227416807>

CASILLAS, J. B.; DÍAZ, C.; VÁZQUEZ, A. **Gestão da empresa familiar: conceitos casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração on-line**, v. 1, n. 1, p. 25, 2000.

COUTO, R. C. **Matarazzo: a travessia**. São Paulo: Planeta, 2004.

CURADO, F. et al. **A governança corporativa como ela é: práticas no Brasil**. Harvard Business Review Brasil, 2018.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997. <https://doi.org/10.2307/259223>.

DA SILVA, V. F. et al. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

DE MASSIS, A. et al. Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 3, p. 166-175, 2013.

DE MASSIS, A. et al. Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem. **Family Business Review**, v. 34, n. 4, p. 350–364, 2021.

FAHED-SREIH, J. An exploratory study on a new corporate governance mechanism: evidence from small family firms. **Management Research News**, v. 32, n. 1, p. 50–61, 2008.

FLORES JR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FREZATTI, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601–619, 2017.

GARBETI, A. R. et al. Empresa familiar: competências e perspectivas. **Intertem@s Negócios**, v. 3, n. 3, 2009.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

GIOTTO, E. *et al.* Perfil socioeconômico do município de Águas de Chapecó/SC: uma contribuição para o planejamento do desenvolvimento local. **Relatório de Pesquisa** (Núcleo de Pesquisas em Economia do Agronegócio NPEA) – Universidade Federal de Santa Maria, Campus de Palmeira das Missões, Palmeira das Missões/RS, 2019.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais do...: ANPAD: Rio de Janeiro**, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 78-96, 2012.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. **Inovar: Revista de Ciências Administrativas y Sociales**, v. 30, n. 77, p. 11, 2020.

HUMPHREY, R. H. et al. The psychological foundations of management in family firms: emotions, memories, and experiences. **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 122–31, 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo: IBGC, 2014.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2006.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html>> Acesso em: 08 abr. 2023.

JUNG, C. F.; ENG, M. Metodologia científica. **Ênfase em pesquisa tecnológica**, v. 3, n. 41, p. 41, 2003.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. **Experiências e técnicas de coaching**: a formação de líderes na prática. Bookman. Porto Alegre, 2009.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3a ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira. 1978.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo:Pioneira, 1989.

LOPES, O. U. **Pesquisa basica x pesquisa aplicada**. São Paulo: Tradução, 1990.

LÜDKEM, A. M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MADISON, K.; KELLERMANN, F. W.; MUNYON, T. P. Coexisting agency and stewardship governance in family firms: an empirical investigation of individual-level and firm-level effects. **Family Business Review**, v. 30, n. 4, p. 347-368, 2017. <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.). **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003. p. 11-25.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIANI, M. M.; KHOWLAH, A. S.; DE MASSIS, A. Corporate social responsibility in family firms: a systematic literature review. **Journal of Small Business Management**, v. 61, n. 3, p. 1192-1246, 2023.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, I. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

MENDONÇA, S. A. T. *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

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

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011

NESKE, D. A. L.; RIBEIRO, I. Atributos individuais e familiares relacionados ao planejamento sucessório. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, p. 1–15, 2023.

<https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12298>

OLIVEIRA, J. D.; ESCRIVÃO FILHO, E. E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009. <https://doi.org/10.3895/s1808-04482009000100010>

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176–192, 2012. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>

OLIVEIRA, J. C. P. et al. O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3, 2016. **Anais Conedu**, Campina Grande: UERN, 2016.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 9, n. 6, p. 148–173, 2008.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>

PIANCA, O. J. B.; FERREIRA, F. P. A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz-ES. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 11, p. 29-51, 2017.

PREFEITURA de Águas de Chapecó. Prefeitura. 2023. Disponível em: <<https://www.aguasdechapeco.sc.gov.br/>>. Acesso em: 12 abr., 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMALHO, E. Governança corporativa sucessão familiar. **Unisanta Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 45-66, 2019.

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

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133f. **Dissertação** (Mestrado em Administração)– Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ROVEDA, M. F. **Modelo de plano de sucessão para pequenas empresas familiares com base nos interesses da família proprietária**. 2020. 22 f. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração)– Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Soledade.

SANTOS JÚNIOR, J. C.; VANZELLA, E. Gestão empresarial: um estudo sobre a sucessão nas empresas familiares. **REF –João Pessoa**, v. 4, n. 2, 2016.

SEBRAE/SC. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Caderno de Desenvolvimento de Santa Catarina: Águas de Chapecó**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/municipios/sc/m/Aguas%20de%20Chapeco%20-%20Cadernos%20de%20Desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SEBRAE. **O desafio de gerir pessoas em uma empresa familiar**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-desafio-de-gerir-pessoas-em-uma-empresafamiliar,971b7293b2417810VqnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Cerca%20de%2099%25%20dos%20neg%C3%B3cios,que%20algum%20membro%20j%C3%A1%20possui>. Acesso em 27.abril.2024.

SILVA, P. C. M.; COSTA, D. M.; BARBOSA, F. V. Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares: um estudo em uma prestadora de serviços de RH. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, p. 5-13, 2013.

SILVEIRA, F. **Sucessão familiar: paradoxo na liberdade de escolha**. São Paulo: Dialética, 2022.

THOMAS, M. F. et al. As competências centrais do sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, gestores e herdeiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 133–151, 2023. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e80168>

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organization Science**, v.2, n. 2, p.149-169, 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro:Rocco, 1996.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G (coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

VOLTA, C. L. C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 1, p. 91-123, 2022. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2022004>

WARD, J. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. London: Palgrave Macmillan, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- 14) Quantas pessoas (funcionários + parentes + proprietários) são ocupadas na empresa?
- 15) Hoje, quem são os proprietários da empresa, qual é a relação de parentesco entre eles e com o fundador?
- 16) Quem são os responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa e qual é a relação de parentesco desses com os proprietários?

Bloco 3 – Sucessão

- 17) Gostaria de conhecer a história da empresa enquanto familiar. Poderia me contar como foi a sua fundação, quais foram as motivações, quem teve a ideia, os momentos mais marcantes (positivos, negativos) e outras coisas que você achar interessante me contar.
- 18) A empresa já passou por um processo de sucessão ao longo de sua história? Se sim, como ocorreu essa transição, quem entrou, quem saiu... Enfim, gostaria de saber como isso aconteceu, se foi um evento planejado, se foi eventual.
- 19) Durante o processo de sucessão, quais você considera que foram os momentos significativos e as decisões cruciais que marcaram essa transição?
- 20) Comente as principais dificuldades e facilidades enfrentadas pela empresa durante o processo de sucessão, sobre as estratégias adotadas para superar obstáculos?
- 21) Quando a sucessão foi efetivada, foi possível observar alguma mudança na empresa? Comente um pouco sobre o que você percebeu e o que as pessoas comentavam.
- 22) E hoje, a empresa já está se preparando para a próxima sucessão? Está sendo feito algum tipo de planejamento? Os herdeiros estão sendo envolvidos nas atividades da empresa? Enfim, me fale um pouco sobre como estão pensando daqui para a frente.
- 23) Na tua percepção, quais são as memórias familiares mais significativas que moldaram a identidade e os valores da empresa ao longo do tempo?
- 24) E, para finalizar, como as experiências emocionais dos membros da família influenciam a gestão e a resolução de conflitos dentro da empresa?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA****Graduação em Administração****Trabalho de Conclusão de curso****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Eu.....informo que fui esclarecido(a), de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de constrangimento ou coerção que a pesquisa intitulada “A SUCESSÃO NA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EM UM MUNICÍPIO DO OESTE CATARINENSE”, que tem como objetivo responder a seguinte pergunta: quais são as práticas, possibilidades e limitações da ocorrência da sucessão familiar nas micro e pequenas empresas familiares no município de Águas de Chapecó-SC, a fim de proporcionar ao envolvidos e interessados um melhor aprofundamento e conhecimento sobre o tema.

A justificativa deste estudo concentra-se em três aspectos, o primeiro está relacionado à importância socioeconômica das organizações familiares. Tendo em vista que a totalidade das empresas no município de Águas de Chapecó são formadas por micro e pequenas empresas (IBGE, 2022), classificadas como familiares. O segundo aspecto que justifica o presente trabalho diz respeito as especificidades da gestão da pequena empresa familiar, as quais determinam o ciclo de vida organizacional e o seu estágio no processo de sucessão geracional (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). E o terceiro aspecto diz respeito as próprias pesquisas relacionadas ao tema, que segundo Paiva et al (2008), os estudos são recentes e frágeis.

Vale ressaltar que atualmente observa-se que o meio acadêmico vem se esforçando para desconstruir esse conceito citado acima por Paiva et al, inclusive pesquisas recentes, como a desenvolvida pela acadêmica do curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) servirá de apoio para o desenvolvimento desta pesquisa.

A técnica de coleta das informações será através de entrevistas semiestruturadas. Os dados neste estudo organizados e analisados, poderão ser

divulgados e publicados, ficando a pesquisadora comprometida em apresentar sua pesquisa, para que possamos, efetivamente, conhecer os resultados deste estudo.

Fui igualmente informado de que tenho assegurado o direito de receber resposta a todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa; desistir da pesquisa, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento ou risco de sofrer algum tipo de represália; não ter minha identidade revelada em momento algum da pesquisa.

Data: ___/___/____

Nome e Assinatura do entrevistado:

Nome e Assinatura da Pesquisadora: