

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Sucessão em empresas familiares: um estudo das dificuldades
enfrentadas pelos sucessores nas pequenas e médias empresas.**

Ana Carolina Batista Bento

SÃO PAULO – SP

2024

ANA CAROLINA BATISTA BENTO

Sucessão em empresas familiares: um estudo das dificuldades enfrentadas pelos sucessores nas pequenas e médias empresas.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo.

SÃO PAULO – SP

2024

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

BENTO, Ana Carolina Batista. **Sucessão em empresas familiares: um estudo das dificuldades enfrentadas pelos sucessores nas pequenas e médias empresas.** Projeto de Monografia de Conclusão de Curso (Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. S São Paulo/SP, 2024, 31 f.

Resumo:

Empresas familiares são de extrema importância para a economia mundial. Muitas empresas veem passando de geração para geração evoluindo nos modos operantes e alcançando novos lugares. A sucessão não é um processo rápido e nem fácil nem para o sucessor quanto para o antecessor que construiu e idealizou a organização. São muitos desafios, muitas quebras de expectativa e muitos desentendimentos durante o processo. Muitos são os preconceitos enfrentados pelos sucessores, sendo de amigos, fornecedores, clientes e de funcionários, por mais que trabalhem na empresa da família as dificuldades do mercado de trabalho e a pressão são ainda maiores.

Palavras-chave: empresas familiares, sucessor, antecessor, desafios

BENTO, Ana Carolina Batista. **Succession in family businesses: a study of the difficulties faced by successors in small and medium-sized enterprises.** Final paper (Business Management Bachelor). Pontífica Universidade Católica de São Paulo, São Paulo/SP, 2024, 31 f.

Abstract:

Family businesses are extremely important for the world economy. Many companies see themselves passing from generation to generation, evolving in their operating modes and reaching new places. Succession is not a quick or easy process either for the successor or for the predecessor who built and idealized the organization. There are many challenges, many broken expectations and many disagreements during the process. There are many prejudices faced by successors, whether from friends, suppliers, customers and employees, no matter how much they work in the family business, the difficulties in the job market and the pressure are even greater.

Keywords: family businesses, successor, predecessor, challenges

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Três Círculos	10
Figura 2 – A pirâmide da motivação da propriedade.....	22

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1.	Problema de Pesquisa	8
1.2.	Objetivos.....	8
1.3.	Justificativa	8
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1.	Empresas Familiares	11
2.1.1.	Estrutura Organizacional em Empresas Familiares	12
2.2.	Sucessão de Empresas Familiares.....	15
2.2.1.	Sucessão em Pequenas Empresas Familiares	16
2.2.2.	Escolha Do Sucessor em Pequenas e Médias Empresas	18
2.2.3.	Fases da Sucessão.....	21
2.3.	Inovação em Empresas Familiares	21
2.4.	Conflitos e Relações Interpessoais nas empresas Familiares	24
2.4.1.	Desafios do Crescimento.....	25
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1.	Protocolo do Procedimento do Estudo de Caso.....	28
3.2.	Perguntas de Pesquisa	29
3.3.	Procedimento de Coleta de Dados	29
3.4.	Procedimento de Análise de Dados	30
4.0	ANÁLISE DE DADOS	31
5.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	ANEXOS.....	45

1.0 INTRODUÇÃO

O papel das empresas familiares na economia global é de extrema importância, visto que representam uma parte significativa do mercado empresarial em diversos países. A gestão dessas organizações, que envolve tanto laços familiares quanto a administração do negócio, enfrenta desafios únicos, principalmente no que diz respeito à sucessão de liderança. . “A metade das empresas fundadas no país não resistem ao terceiro ano, e sucumbe principalmente à burocracia e à carga tributária que desestimula o investimento no setor produtivo” (Revista Veja, 2012).

Daspit et al. (2016), Teston e Filippim (2016) afirmam que a sucessão em empresas familiares segue um processo composto por várias etapas cumulativas, incluindo a fundação da empresa, o planejamento da sucessão, a definição de critérios para seleção, socialização e preparação de sucessores, e a implementação de mecanismos de governança para facilitar a transição geracional. É delicado e complexo envolve não apenas a transferência de poder, mas também a continuidade da visão empresarial, preservação da cultura organizacional e adaptação às novas demandas do mercado.

Para Teston e Filippim (2016) a falta de preparo e capacitação do sucessor pode impactar negativamente a organização, potencialmente levando à sua descontinuidade. É crucial implementar ações para planejar a sucessão e capacitar a próxima geração, garantindo assim a continuidade e sobrevivência do negócio. A falta de um plano claro de sucessão pode acarretar conflitos internos, instabilidade operacional e perda de valor da marca. É crucial compreender as complexidades da sucessão nessas empresas e implementar práticas de governança eficazes para garantir uma transição suave e bem-sucedida para as próximas gerações de liderança, visando a sustentabilidade e o crescimento contínuo no cenário competitivo atual.

As empresas familiares frequentemente desfrutam de uma cultura organizacional forte e de valores enraizados, transmitidos através das gerações. Esses valores podem sustentar um senso de propósito compartilhado entre os membros da família e os funcionários, criando um ambiente de trabalho coeso e comprometido. Além disso, a estabilidade a longo prazo e a capacidade de tomar decisões com base em considerações não puramente financeiras são características valorizadas por muitos stakeholders.

1.1. Problema de Pesquisa

Empresas familiares passam por diversas dificuldades principalmente para a sucessão, muitos sucessores enfrentam muitos preconceitos e desafios para prosseguir com as empresas.

Nesse cenário, verifica-se a importância de entender as particularidades que permeiam a sucessão de empresas familiares, quais os principais desafios, dificuldades e preconceitos enfrentam no processo pré e pós sucessão familiar?

1.2. Objetivos

Objetivo Geral

Analisar as dificuldades enfrentadas no processo sucessório em empresas familiares.

Objetivo Específico

- Examinar a importância da preparação para o processo sucessório para uma maior eficiência;
- Identificar os preconceitos e desafios que os filhos enfrentam após a sucessão;
- Analisar as dificuldades enfrentadas pelos sucessores;
- Explorar os desafios enfrentados pelo antecessor durante o processo sucessório

1.3. Justificativa

Muitas são as dificuldades enfrentadas no processo de sucessão, tanto para o antecessor quanto para o sucessor. A fase de sucessão é muito delicada, tanto para a organização quanto para a família, pois envolve a administração de uma empresa e, ao mesmo tempo, a união e o amor familiar. Devido às diferenças geracionais, de pensamento e de conhecimento, a sucessão precisa ocorrer de forma organizada e tranquila para não afetar as operações da organização.

A sucessão representa a saída de uma geração que consolidou a empresa e a entrada de uma nova geração que, embora se baseie na anterior, trará melhorias em prol da evolução e do crescimento da empresa. Para uma sucessão bem-sucedida, o sucessor já deve estar trabalhando na empresa para conhecer os processos. Trabalhar na empresa da família não

é fácil, são muitos os preconceitos enfrentados e até mesmo a desvalorização do trabalho por ser uma empresa familiar.

2.0 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão literária fundamenta o trabalho com teorias e descobertas de pesquisas anteriores relacionadas ao tema escolhido.

2.1 Empresas Familiares

Empresas familiares fazem parte importante e essencial para todas as economias do mundo, já que tem uma grande participação no PIB (Produto Interno Bruto) e para a geração de empregos. No Brasil 90% das empresas têm perfil familiar, as empresas familiares empregam 75% da mão de obra do país (IBGE 2023). Desempenham um papel crucial na economia Brasileira, tanto em termos de número de empresas quanto de empregos gerados. Isso destaca a importância de entender e apoiar esse tipo de organização empresarial no contexto do desenvolvimento econômico e social do país.

Para a literatura algumas características são essenciais para o ser considerada uma empresa familiar como a organização precisa estar sob a liderança da mesma família há pelo menos duas gerações (Donnelley, 1976). Isso significa que a liderança familiar não é apenas temporária, mas sim sustentada ao longo do tempo. Não basta que a empresa seja liderada por membros de uma única geração da família; é necessário que haja continuidade por pelo menos duas gerações. Isso implica um compromisso de longo prazo com a empresa e pode contribuir para a estabilidade e a continuidade das práticas e valores da empresa ao longo do tempo.

Empresas familiares são aquelas em que a propriedade e o controle pertencem a uma ou mais famílias. Na gestão e tomada de decisões, os membros da família geralmente têm influência. A liderança familiar implica que os membros da mesma família, que a fundou ou lidera desde o início, estão envolvidos nas decisões. Esse envolvimento se estende por pelo menos duas gerações, garantindo estabilidade e continuidade de práticas e valores da empresa ao longo do tempo. A maioria das empresas familiares tem uma gestão que não é profissionalizada, fazendo com que as tomadas de decisões sejam muito mais circunstanciais e intuitivas (Teles, 2018) e conseqüentemente a cultura organizacional sofre influências pelo estilo de gestão do fundador (Kammerland & Essen, 2017).

As empresas familiares, por serem dirigidas por membros da família, trazem consigo os interesses da família, é importante que independente de ser uma organização familiar precisam acompanhar as inovações e mudanças do mercado. Tradicionalmente as empresas familiares sempre foram vistas como tradicionais, resistentes às mudanças e avessas aos riscos. Trazendo uma visão negativa entre envolvimento familiar e inovação (Chen & Hsu, 2009).

2.1.1. Estrutura Organizacional em Empresas Familiares

A estrutura organizacional é de extrema importância para todas as organizações, têm como objetivo facilitar os processos, já que é entendida como a forma que a empresa se organiza para atender as demandas. Geralmente utilizam de departamentos, setores, divisões de responsabilidades e definição de autoridade.

é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenador e coerentes com a tarefa final. Esta estrutura de coordenação chama-se Estrutura Organizacional. A Estrutura Organizacional, portanto, é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições (Maximiano 1986, p.153).

A estrutura organizacional não tem somente como função a definição de cargos e departamentos para melhorar as diretrizes dos processos, mas também de influenciar os colaboradores e instituir metas. Seu principal intuito é otimizar processos para que assim seja possível atingir os objetivos organizacionais. Portanto toda organização possui algum tipo de estrutura podendo ser formal ou informal.

Em empresas familiares também tem estrutura organizacional que é muito importante para delimitar as funções de cada colaborador. Por se tratar de empresas familiares em que por ser da família todos se acham “donos” da empresa ou acham que podem realizar todas as funções e tomar todas as decisões é essencial que cada função seja delimitada e seguida. Para que não ocorra divergências tanto na empresa quanto em conflitos familiares.

A estrutura organizacional em empresas familiares pode variar dependendo do

tamanho, complexidade e cultura específica da empresa. As empresas familiares geralmente têm uma estrutura de propriedade onde membros da família detêm participação na empresa. A governança da empresa pode ser influenciada pela família, com membros da família participando de órgãos de tomada de decisão. Em muitas empresas familiares, os fundadores ou membros da família fundadora desempenham um papel central na empresa e podem ocupar cargos de liderança, como CEO ou presidente do conselho, ocupando a maioria das posições de liderança.

As empresas familiares frequentemente investem no desenvolvimento de liderança entre os membros da família, oferecendo programas de treinamento e oportunidades de mentoria para preparar a próxima geração para assumir papéis de liderança na empresa. A estrutura organizacional é essencial para qualquer empresa seja familiar ou não, o que difere é que terão membros da família na estrutura, muitas vezes no setor de gerência e nas tomadas de decisões.

A influência da cultura familiar na tomada de decisão, sucessão, propriedade, desenvolvimento de liderança, cultura organizacional, resolução de conflitos e continuidade de tradições em empresas familiares é significativa e pode moldar a estrutura organizacional ao longo do tempo. A centralização da tomada de decisão e a promoção automática de membros da família para papéis-chave, independentemente de sua capacidade, podem impactar a empresa. Além disso, a cultura familiar valorizando a lealdade, tradição e valores compartilhados pode influenciar práticas internas como contratação, promoção e resolução de conflitos. Em síntese, a cultura familiar tem um grande impacto na empresa, afetando desde a liderança até a preservação de tradições ao longo das gerações.

A cultura organizacional de empresas familiares muitas vezes reflete os valores e tradições da família fundadora. Isso pode incluir um forte senso de lealdade, compromisso com a comunidade, ênfase na qualidade e serviço ao cliente, entre outros valores. A comunicação aberta e a transparência são essenciais para promover a confiança e o engajamento entre os membros da família e entre a família e os funcionários não familiares. A estrutura organizacional em empresas familiares é moldada pela interação única entre interesses familiares e comerciais, e é essencial para o sucesso a

longo prazo da empresa que esses dois aspectos sejam equilibrados de maneira eficaz.

Gersick et al. (1997) propôs um modelo para representar as empresas familiares através de seus três pontos principais: família, propriedade e gestão (Figura 1).

Figura 1 : Modelo de Três Círculos



Fonte:Gersicket al.(1997, p. 6)

De acordo com a figura é possível perceber que a estrutura organizacional em empresas familiares é dividida por grupos, exatamente em sete grupos diferentes. São esses grupos (1) familiares sem participação na propriedade e gestão sendo um membro da família que não trabalha na organização e não é acionista ; (2) sócios-proprietários

não gestores e não familiares; (3) gestores não familiares e não proprietários; (4) familiares proprietários que não participam da gestão; (5) proprietários gestores que não tem vínculo familiar; (6) gestores familiares não proprietários; e (7) familiares, proprietários e gestores (Oliveira 2011).

O modelo dos três círculos, aplicado a empresas familiares, abrange a Família, a Propriedade e os Negócios. O Círculo da Família engloba membros interessados na empresa, influenciando decisões por meio de questões familiares. O Círculo da Propriedade é formado por proprietários, envolvendo-se com governança corporativa e distribuição de dividendos. Já o Círculo dos Negócios foca nas atividades operacionais, como estratégia empresarial e gestão do dia a dia. O desafio consiste em gerenciar a interseção desses círculos de forma eficaz, equilibrando as necessidades de cada um para garantir o sucesso a longo prazo da empresa e da família.

Tem como objetivo explicar e dividir a dinâmica das funções, problemas e tensões entre os vários tomadores de decisões. São três grupos independentes, mas são interconectados, portanto os círculos estão ligados, caso aconteça algo na família afetará diretamente a gestão e a propriedade. Os três círculos permitem visualizar como a empresa familiar está operando mediante ao mercado, com ele é possível identificar em qual parte do sistema está ocorrendo problemas para que não se espalhe para outro círculo.

As empresas familiares são sistemas complexos que envolvem não apenas negócios, mas também relações familiares e propriedade. O Modelo dos Três Círculos auxilia na visualização dessa complexidade de forma clara e organizada, representando os sistemas familiares, de propriedade e de negócios de maneira interconectada. Identificar e equilibrar os interesses de cada sistema é crucial para o sucesso da empresa. Especialmente na gestão da sucessão, o modelo é útil para separar questões familiares, de negócios e de propriedade, facilitando a transição de liderança. Entender a interação entre os três sistemas permite o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o crescimento e sustentabilidade da empresa a longo prazo, incluindo planejamento estratégico, governança corporativa e gestão de conflitos. O modelo também é essencial para o desenvolvimento de práticas de governança corporativa eficazes, promovendo transparência, responsabilidade e eficiência na tomada de decisões. Em síntese, o Modelo

dos Três Círculos é uma ferramenta valiosa para compreender a complexidade das empresas familiares e para implementar práticas que visam a harmonia e o sucesso em todas as áreas da organização.

2.2 Sucessão de Empresas Familiares

Todas as empresas passam pelo processo de sucessão de gerência. Em empresas familiares a sucessão da organização é para membros da família de gerações futuras.

As empresas familiares têm como premissa a herança hereditária do poder decisório de uma ou mais famílias, ou seja, a transferência da gestão empresarial dos fundadores para seus herdeiros, processo decisório, bem como o legado e contribuições e intervenções na definição da estratégia. Neste sentido, não só os fundadores, mas também a família cumpre as funções de propriedade e gestão. (Lodi 2018)

Esse processo de sucessão implica totalmente nos mecanismos organizacionais e na mudança de gestão devido aos impactos da nova sucessão. É uma oportunidade para melhorar a gestão da empresa, já que é um momento de renovação e fortalecimento para a organização (Roth et al., 2017), com base nos desafios impostos que exigem estratégias diferentes (Oro & Lavarda, 2019).

Manter a organização entre as gerações remete a sucessão intergeracional que é a transferência da liderança e da propriedade de uma geração sênior para uma geração junior (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). A sucessão intergeracional é um processo longo e demorado na organização, já que consiste em várias etapas, já que envolve um aumento do sucesso do negócio e uma redução do predecessor, até que consiga ser realizada a transferência da liderança dentro da organização.

O processo de sucessão é um dos desafios mais críticos e difíceis que a empresa familiar enfrenta. Representa um momento importante no ciclo de vida da empresa independente do nível de desenvolvimento que a organização se encontra. É demarcado o rumo da empresa, direcionando os objetivos, preferências e ambições pelos membros da família e pelo comportamento que praticam (Cesaroni & Sentuti, 2019).

Para Le Breton - Miller et al. (2004) entende a sucessão familiar como um processo com atores, contextos e processos com diversas fases. Para ele, o processo de sucessão passa por três fases sendo a primeira planejamento, a segunda treinamento e

desenvolvimento dos sucessos e a terceira como a transferência de poder e propriedade.

A primeira etapa é a etapa do planejamento, é nessa etapa que é realizada a identificação dos candidatos a sucessão, regras para a seleção e definição das diretrizes de escolha. Na segunda etapa é desenvolvimento do sucessor baseia-se na educação, treinamento on-the-job, desenvolvimento de carreira e experiência fora da empresa, envolve o desempenho do candidato dentro da organização com isso redirecionar ou não para um treinamento que se adeque ao plano da empresa (Le Breton-Miller et al., 2004). E a última fase que é a transferência, sendo a transferência de poder e da propriedade, com isso o titular sai e o sucessor assume o papel.

A liderança pode ser transferida tanto de um membro da família quanto para um não membro da família. Caso for transferida para um não membro é realizada a transferência de gestão e não de propriedade da empresa, sendo assim permanece sendo uma empresa familiar já que não passa a propriedade. Para que alcance mais resultados no processo de planejamento é importante a criação de estratégias como profissionalização gerencial e governança familiar. A governança familiar é essencial para oferecer á empresa soluções para lidar com problemas e reduzir os conflitos de interesse da família em relação à empresa (Oliveira et al., 2012).

Para Mamede, G., & Mamede, E. C. (2011) defende a criação das holdings, que implementadas têm como objetivo minimizar conflitos não afetando os negócios e criando um processo de divisão patrimonial e a reorganização sucessória. É uma estratégia para organizar os ativos da família.

2.2.1 Sucessão em Pequenas Empresas Familiares

A sucessão de empresas é um dos momentos mais críticos e difíceis da organização, em empresas familiares é mais difícil ainda, já que é de grande relevância a presença de uma estrutura organizacional clara e uma reestruturação administrativa para que dê o suporte para a transição. Para muitos empresários é um desejo natural e importante que a organização continue a ser conduzida por um membro da família, mas é necessário lembrar que nem todo herdeiro é de fato um bom sucessor.

Quando se fala de sucessão de empresas refere-se a todo processo sucessório

não somente na transmissão de poder, mas também de questões legais, como inventário, partilha de bens, testamentos, alvarás e petições (SANCHEZ, 2022), discussões contábeis, impostos, normas e todo o patrimônio da organização. Para Ribeiro (2013) a questão é planejar com antecedência e cautela a sucessão, para proteger a empresa e a família. Levando em consideração dois pilares essenciais sendo profissionalização e a educação.

A organização precisa estar preparada e ciente que nem todo sucessor é idêntico ao empreendedor. A geração anterior deve preparar a próxima para ocupar cargos executivos. Gersick et al. (1997) e Habbershon, Williams e MacMillan (2003) destacam que a sucessão é um processo sistêmico, não um evento isolado, que normalmente ocorre quando o fundador está envelhecendo e se afastando do trabalho, e envolve um longo processo.

O processo de sucessão pode ser positivo como também pode levar algumas empresas ao fracasso. Em pequenas e médias empresas, além de ocorrer a transferência de geração, a empresa pode estar passando por uma situação difícil, como falta de capital de giro, gestão pouco profissional e desvio nos objetivos empresariais da organização (Yilmazer e Schrank, 2010), o que em conjunto com o processo sucessório pode levar ao fracasso organizacional. Além disso, podem estar expostos a mais dificuldades como transferência de patrimônio, falecimento do proprietário e falta de uma boa administração.

O que em empresas de grande porte não acontece, já que existe uma preparação como capital negociado, contratação e preparação de executivos profissionais para altos cargos fazendo com que o processo sucessório seja mais fácil (Yilmazer & Schrank, 2010). Para Cadieux (2007) ressalta a importância de alguns papéis do antecessor para com o sucessor, como supervisor, professor e protetor. O papel de supervisor o antecessor atua como superior do sucessor, dando ordens, instruções e assim supervisionando o trabalho e quando necessário corrigindo-o. O papel de professor o antecessor ensina o sucessor, ensinado o modo que considera correto e assim compartilhando conhecimentos específicos e experiências. E por último o papel de protetor que consiste no antecessor deixar com que o sucessor tome decisões e assume as consequências das suas decisões para que assim tenha a experiência real de como é a gestão da empresa.

Outro papel muito importante é o papel de introdutor, que é quando o antecessor apresenta o sucessor aos stakeholders internos e externos da empresa, com a intenção de apresentar a todos o sucessor e assim começar a criar laços e respeito para com o sucessor. O processo de confiança com os colaboradores é bem gradativo, já que o sucessor precisa conquistar a confiança deles para criar uma boa relação para quando o antecessor não estiver mais presente.

O fundador da organização será um grande consultor ao sucessor, já que poderá ser membro do Conselho Administrativo isso quando são grandes organizações, ou em pequenas empresas como um aconselhamento ao sucessor na tomada de decisões, mas sempre respeitando a gestão do sucessor e não impondo um modelo de gestão ou criticando o modo pelo qual o sucessor toma as decisões. Esse papel mostra uma maturidade na gestão da empresa, principalmente por parte do antecessor da empresa aceitando a aposentadoria e dando assim ao sucessor um espaço para a construção da nova identidade da empresa e do gestor a partir dos ensinamentos do mestre.

Em pequenas e médias empresas no processo de sucessão pode ocorrer o conflito intergeracional que são as tensões e divergências entre membros da família. Isso se dá ao fato de o antecessor ter dificuldade e não conseguir se afastar da gestão e nem de aceitar a nova gestão do sucessor. Pode acarretar conflitos na organização e conflitos no âmbito familiar, causando assim uma tensão entre os familiares.

2.2.2 Escolha do Sucessor em Pequenas e Médias Empresas

Como comentado anteriormente, nem todo herdeiro é um sucessor. O processo de sucessão é realizado em etapas, mas a etapa principal é na escolha do sucessor da empresa por parte do antecessor é difícil selecionar um sucessor entre os herdeiros já que há fatores como laços afetivos, dinâmica familiar e disputas por poder que influenciam na tomada de decisão (Desordi e Frantz, 2012; Grzybovski et al., 2012; Le Breton-Miller et al., 2004).

Alguns fatores chaves são levados em consideração na escolha do sucessor como competência para o cargo, formação profissional e objetivos de vida. Quanto mais o trabalho da empresa estiver alinhado aos objetivos pessoais do sucessor como carreira,

identidade pessoal, fase de visa e objetivos de curto e longo prazo maior as probabilidades de a sucessão ser bem-sucedida (Handler 1992). Porém, estar apto ao cargo não diz respeito somente a sua capacitação, mas também com a vontade do sucessor em querer ficar no cargo do seu antecessor e a relação com a família e com a organização (Scheffer, 1995).

Para Tillmann & Grzybovski (2005) é positivo o sucessor estar familiarizado com a cultura organizacional e com a organização como um todo. Sendo considerável a entrada do sucessor cedo na empresa pois quanto mais jovem se envolverem com a empresa, maior as chances de sucesso e crescimento no processo sucessório (Morris et al., 1997; Lambrecht, 2005).

A preparação do sucessor interagindo com a rotina e cultura organizacional ajuda para que a transição não seja desorganizada e acabe por prejudicar a empresa. A transparência entre sucedido e sucessor evita conflitos familiares e empresariais. O processo de sucessão não é rápido e nem imediato, deve ser um momento mais devagar, aproximando o sucessor de tarefas simples até as tarefas mais complexas, criando assim um crescimento e um aprendizado por parte do sucessor e trabalhando uma melhor convivência com os colaboradores.

Desde os últimos séculos o mercado de trabalho para as mulheres tem melhorado e evoluindo mesmo que gradativamente, mas muitas mulheres ainda passam por dificuldades principalmente na sucessão de empresas familiares em cargos de liderança. Em processo de sucessão em organizações familiares as dificuldades são mais sentidas e difíceis de serem superadas.

Muito se dá pela hipótese de que as mulheres só assumem os cargos de liderança porque são filhas do dono e não em consequência do seu conhecimento e competências, isso pode acontecer com homens também. Mas em mulheres fica mais evidente, já que ainda existe a diferença salarial como apontam dados do IBGE (2018 ; 2019 ; 2020).

Homens e mulheres têm formas de liderar diferentes, Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), distinguem o modelo de liderança em “transformacional” e “transacional”. O modelo transformacional está ligado diretamente com o modelo feminino por ser menos

competitivo, desconfiado e comparativo, dando mais importância à partilha, motivação e empatia, procurando valorizar e encorajar os colaboradores na intenção de desenvolver capacidades e potencial. Enquanto o modelo transacional está ligado diretamente ao estilo masculino, por ter uma relação de troca mediante ao cumprimento ou descumprimento dos mesmos objetivos, sendo mais competitivo e totalmente diretivo.

Empresas que adotam o estilo de liderança transformacional sendo na maioria das vezes com líderes femininos, são empresas inclusivas que pode levar os membros minoritários a se sentirem encorajados para desempenharem funções com maior responsabilidade e liderança (Daily e Dalton, 2003; Dezsö e Ross, 2012). O estilo de liderança feminina leva a organização a dar ênfase aos relacionamentos tanto internamente quanto externamente, trazendo assim uma união e afeto entre as relações dentro da organização. Propagam de forma eficiente os valores e a cultura da família, fazendo com que os colaboradores se comprometam fielmente e se conectem com a missão, valores e os objetivos da empresa, trazendo um ambiente bem harmônico e consolidado (Vallejo, 2008, 2009).

Muito pode ser vantajoso para uma empresa familiar a liderança feminina, já que a gestão feminina está ligada ao incentivo à participação, orientação de qualidade com clientes e colaboradores, capacidade de organização e da realização de várias tarefas, propensão natural a relacionamentos interpessoais, sensibilidade, intuição, capacidade de resolver problemas e chegar a acordos de forma mais amena e passiva. A liderança feminina pode atender em conjunto com o bem-estar familiar e o sucesso da empresa levando em consideração uma forma transformacional, indo mais ao encontro das necessidades da organização moderna (Eagly e Carli, 2003). Em qualquer organização, as mulheres como gestoras sabem como lidar de forma sábia com conflitos socioemocionais e financeiros do que homens (Cruz, Justo, e De Castro 2012).

Gerentes femininos focam mais em relacionamentos, enquanto os masculinos concentram-se nas tarefas organizacionais. Proprietários de empresas familiares frequentemente nomeiam suas filhas para a gestão, e o papel das mulheres nas organizações é visto como o de “líder emocional” (Martinez Jimenez, 2009; Salganicoff, 1990).

2.2.3. Fases da Sucessão

A sucessão é definida por fases. Para Cassanet (2004) são quatro fases essenciais para a conclusão do processo de sucessão. A primeira fase é a fase de iniciação essa fase consiste na distinção entre plano familiar e plano profissional, geralmente nessa fase o fundador está no comando da organização e o sucessor ainda não. É uma das fases mais importantes já que é a mais longa e é a partir dela que as outras são vividas.

A segunda fase é a integração nela os sucessores já trabalham na organização e expressam seus interesses pela empresa família. O sucessor ainda não foi definido, portanto todos são sucessores em potencial. É nessa fase que são identificadas as atitudes, habilidades e conhecimento dos sucessores.

A terceira fase é chamada de reino conjunto, é nessa fase que o sucessor já foi escolhido e está trabalhando em conjunto com o antecessor. O maior desafio dessa fase é o antecessor passar o poder definitivo ao sucessor. Essa é uma fase delicada, podem ocorrer conflitos entre antecessor e sucessor, já que são duas gerações com opiniões e mentalidades diferentes trabalhando juntos.

A última fase chamada de segundo mandato é a saída do antecessor, passando toda a gestão ao sucessor. Nessa fase o desafio é o sucessor enfrentar as dificuldades e os problemas sem o antecessor e enfrentar o legado e o espírito de valores que estão enraizados na cultura da organização deixados pelo antecessor.

Essas fases não acontecem necessariamente de forma clara, mas servem para entender todo o processo de sucessão. Como informado anteriormente, quanto antes o processo sucessório inicia mais chances de êxito e sucesso para o sucessor e conseqüentemente para a organização.

2.3 Inovação em Empresas Familiares

Muitas pessoas veem empresas familiares como sinônimo de antiguidade e falta de inovação. A inovação pode ser definida como uma ideia, prática ou objeto que é reconhecido como novo por um indivíduo ou por um grupo de adoção, de acordo com Rogers (1983). desenvolvida para responder a uma mudança do ambiente. Cria uma

mudança na organização resultando na diferenciação dos processos ou novos produtos, serviços ou técnicas.

Como qualquer outra empresa, as organizações familiares também precisam acompanhar as inovações e mudanças do mercado. Em empresas familiares o processo de inovação é mais complicado, pois tem um impacto negativo sobre os insumos e uma influência positiva sobre os resultados, portanto são avessos a riscos e relutantes no investimento, mas o realizam de forma assertiva e eficaz (Matzler et al., 2015).

O envolvimento da família influencia diretamente a gestão de inovação com base na capacidade sendo o critério de ação e a vontade sendo a disposição e a ação. As empresas familiares precisam ser mais flexíveis e adaptáveis às exigências de mercado para acompanhar a competição. A inovação como ação empresarial pode ser muito benéfica a empresa, permite que as empresas explorem a inovação em processos já existentes e conseqüentemente criando oportunidades de negócio e inovação (Borges, Lima e Andrade, 2014).

A aversão ao risco leva os proprietários de empresas familiares a adotarem uma abordagem mais conservadora em relação a investimentos. A inovação é empreendida apenas quando há garantia de que os recursos serão utilizados de forma eficaz. Conseqüentemente, empresas familiares demonstram maior paciência com o capital, evitando a inovação por mera formalidade.

A geração da liderança influencia muito na inovação, já que membros de gerações mais novas são mais inovadores e são mais preocupados em trazer tecnologia e inovação para a organização do que em relação aos fundadores da organização. Isso se dá pela cultura, empresas que têm gestores com uma cultura paternalista na qual os gestores são detentores de poder, tendem a ser fechados a novas ideias. Já os sucessores são mais adeptos a novas ideias compartilhando informações com seus colaboradores e alocando recursos para projetos inovadores.

Caso membros da organização sejam avessos ao processo de inovação e tecnologia, uma boa estratégia para mudar a mentalidade é apresentar dados dos concorrentes e comparar os resultados e realizar uma pesquisa de mercado de curto e

longo prazo. Levar dados de sucesso do concorrente ajudam o incentivo às inovações, mostrando o sucesso e o crescimento, enquanto a organização fica estagnada não querendo investir em inovação.

Os sucessores devem avaliar primeiramente a cultura da organização e introduzir de forma gradativa as inovações, levando em consideração que a inspiração e o desejo da inovação vêm de cima para baixo, sendo importante em empresas familiares quando a liderança atua como incentivadora. A liderança deve fomentar a troca de ideias e intensificar o contato entre líderes e liderados. Em um ambiente altamente competitivo, é crucial que os sucessores estejam atualizados sobre as tendências e dinâmicas tanto de sua indústria quanto de outras áreas.

Embora possam enfrentar desafios específicos, como a gestão de conflitos familiares e a resistência à mudança, as empresas familiares têm várias vantagens que podem impulsionar a inovação. Muitas empresas familiares têm estruturas de tomada de decisão mais ágeis, o que lhes permite adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e implementar novas ideias. Têm uma visão de longo prazo, o que lhes permite investir em inovação e pesquisa e desenvolvimento mesmo quando os resultados não são imediatamente visíveis. Como muitas empresas familiares são construídas em torno de um nicho de mercado específico, elas muitas vezes têm um profundo conhecimento do mercado e das necessidades dos clientes, o que pode inspirar novas ideias e soluções inovadoras.

Empresas familiares com uma longa história e uma boa reputação têm uma base sólida para experimentar e lançar novos produtos ou serviços inovadores. Empresas familiares frequentemente têm uma abordagem mais personalizada e voltada para o cliente, o que lhes permite identificar oportunidades de inovação que atendam às necessidades específicas dos clientes. Contam com o comprometimento e a paixão dos membros da família, que estão dispostos a investir tempo e recursos em projetos inovadores. As conexões familiares e as redes de relacionamento podem ser uma fonte valiosa de novas ideias, parcerias e oportunidades de negócios. Mesmo com os desafios específicos associados à inovação em empresas familiares, elas certamente têm potencial para serem inovadoras e competitivas em seus setores.

2.4 Conflitos e Relações Interpessoais nas empresas Familiares

Como qualquer outra organização, as empresas familiares também têm conflitos muito mais latentes. A convivência entre os membros que moram juntos e desempenham papéis na empresa pode ser afetada devido a um conflito que na maioria das vezes é referente a expectativa de cada indivíduo e a opinião de cada indivíduo. Esses conflitos atingem diretamente a organização e o ciclo familiar.

Bornholdt (2015) defende que a necessidade de gerenciar conflitos existe em qualquer organização de duas ou mais pessoas. Em empresas familiares esses conflitos são mais latentes e intensos, porque incluem comportamento infantil, falta de autoconfiança, insatisfações do passado, ciúme, pensamentos diferentes e competição. Tornando o ambiente menos harmônico, são conflitos que acontecem por algum motivo na organização que são levados para casa ou vice e versa. Saber separar os ambientes é ter maturidade, porque os problemas não podem atrapalhar a organização e nem o ambiente familiar.

Alguns conflitos podem ser prejudiciais ao desenvolvimento empresarial. São eles os conflitos de Interesse entre família e empresa o que pode levar a falta de disciplina na gestão da empresa. Uso indevido de recursos da empresa por familiares devido a falta de regras e que pode levar a empresa a passar por dificuldades financeiras. Falta de Sistemas de Planejamento formais de gestão sendo a falta de planejamento formal ocasionando em problemas nos processos produtivos da organização. Resistir a modernização não aceita as mudanças de mercado, o que pode refletir no atraso da organização em relação aos concorrentes. Falta de RH ocasionando na contratação de familiares que não seguem os padrões formais e profissionais da organização e que são contratados por afinidade.

Dentro de uma organização familiar cada indivíduo tem o seu papel na organização, desempenhando a sua função específica. Muitas vezes a capacidade de resolver os problemas está ligada diretamente com a distribuição de poder, o que tende a ser mais utilizado o uso de poder para que assim obtenha resultados a seu favor (Davis, 2006). Levando muito mais em conta o poder e a influência do cargo do que de fato a

solução do problema para o bem da organização como um todo.

A comunicação é outro fator importante, pois alguns aspectos da comunicação podem afetar a transmissão e o recebimento de mensagens e informações dentro da família. Cada familiar pode ter estilo de comunicação diferentes, alguns mais comunicativos, extrovertidos ou mais fechados, rigorosos, mas se ajustam para poderem conviver entre si e com o objetivo maior de manter a organização. Contudo se cada família adotar um estilo semelhante se tornará o estilo familiar, o que pode ser muito prejudicial para participantes externos. A família cuja comunicação seja clara, honesta e totalmente aberta, terá condições melhores de lidar com conflitos e assim trabalhar em união pensando em um só objetivo do que famílias avessas a essa comunicação (Davis, 2006).

2.4.1 Desafios do Crescimento

Todas as empresas sejam familiares ou não passam pelo desafio do crescimento da organização. As empresas familiares crescem de forma gradativa de acordo com as boas práticas e desenvolvimento, mas dois fatores são importantes também como motivação do líder e comprometimento da família em concordar com os sacrifícios (Velloso 2012).

Para assegurar o sucesso e o crescimento a longo prazo a família deve estar de acordo e definir o propósito, valores e a motivação para permanecer com o negócio (Velloso 2012). Ward (1995) criou uma pirâmide que explica o comprometimento de algumas empresas.

Figura 2 -A Pirâmide da motivação da propriedade



Fonte : Velloso 2012 p.43.

Na figura acima é possível perceber que as motivações do topo são as razões para que haja a continuidade do negócio em meio as próximas gerações. Já na base da pirâmide estão as razões que não são suficientes para manter o negócio familiar, visto que não terá o mesmo sucesso nas próximas gerações.

O crescimento em empresas familiares pode trazer uma série de desafios únicos devido à interseção entre os interesses familiares e comerciais. Para Ward (1995) são esses desafios, *Gestão da Transição Geracional*: À medida que a empresa cresce, muitas vezes há a necessidade de passar a liderança para a próxima geração. A transição de poder e responsabilidade pode ser complexa, especialmente se houver conflitos ou falta de clareza sobre quem assumirá o controle. *Profissionalização da Gestão*: À medida que a empresa cresce, pode ser necessário trazer talentos externos para cargos de liderança ou para preencher lacunas de habilidades. Isso pode ser desafiador em empresas familiares, onde pode haver resistência à entrada de não membros da família em posições de autoridade.

Governança corporativa sendo o estabelecimento de estruturas de governança corporativa eficazes é fundamental para garantir o crescimento sustentável da empresa familiar. Isso inclui a definição de políticas e procedimentos claros, estabelecimento de comitês de tomada de decisão e implementação de práticas de prestação de contas.

Conflitos familiares o crescimento da empresa pode amplificar conflitos familiares existentes ou dar origem a novos conflitos, especialmente se houver diferenças de opinião sobre a direção estratégica da empresa ou distribuição de recursos.

Preservação da cultura organizacional à medida que a empresa cresce, pode ser desafiador manter a cultura organizacional única que muitas vezes é uma característica das empresas familiares. Equilibrar a necessidade de inovação e adaptação com a preservação dos valores e tradições familiares pode ser um desafio significativo. Financiamento do crescimento pode ser complicado para empresas familiares, especialmente se os recursos financeiros estiverem limitados ou se houver relutância em buscar financiamento externo que possa diluir o controle da família sobre a empresa. Sucessão patrimonial além da transição de liderança, a sucessão patrimonial também pode ser um desafio, especialmente quando se trata de equilibrar as necessidades financeiras da família com os interesses de longo prazo da empresa.

3.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se pela pesquisa qualitativa para obter dados representativos e verdadeiros. A pesquisa qualitativa foca na realidade que não pode ser quantificada, lidando com significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014). Trata-se de uma investigação no local que o fenômeno ocorreu e ainda ocorre.

O estudo tem características descritivas exploratórias. Exploratória pois tem mais informações sobre a temática de coletas de dados acerca do tema. Segundo Alyrio (2008,p. 58) “A pesquisa exploratória é caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses”. Com o objetivo de desenvolver e esclarecer ideias e conceitos.

A abordagem escolhida foi qualitativa por meio de entrevistas com os donos e os sucessores das organizações. Utilizando o procedimento de estudo de campo procurando se aprofundar sobre uma realidade específica. Conduzida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes-chave (Gil, 2008).

Entrevistas realizadas presencialmente ou online, dependendo da agenda dos entrevistados. As entrevistas foram divididas em três grupos para análises diferentes, o primeiro grupo foi dos fundadores, o segundo grupo dos sucessores e o terceiro grupo de funcionários que não tem nenhum vínculo familiar. Sendo entrevistas individuais sem a presença de outras pessoas.

3.1 Protocolo do Procedimento do Estudo de caso

Segundo Bauer e Gaskell (2008), o número de entrevistas depende do tema, do tópico e dos recursos disponíveis, e aumentar a quantidade de entrevistas não necessariamente melhora a compreensão do problema. Foram escolhidas quatro empresas sendo empresas de pequeno a médio porte, empresas que estão passando pelo processo de sucessão, portanto os sucessores estão trabalhando com o fundador para conhecer os processos e se familiarizar para quando o fundador sair o sucessor poder comandar a organização através dos ensinamentos passados pelo fundador. São empresas relativamente novas, já que estão na primeira geração de sucessores.

As empresas escolhidas são empresas que conheço e já tive alguma parceria na empresa que eu trabalho. São empresas de segmentos diferentes. Empresas que eu conheço tanto o fundador quanto o sucessor. Foram escolhidas quatro empresas do meu conhecimento de diferentes segmentos. Uma do segmento da indústria de aço. A outra é uma indústria de rebites. Entrevistei uma empresa que é uma franquía e uma do ramo de confecção de roupas infantis. Todas as empresas são empresas que eu tenho ou tive algum contato e empresas que estão crescendo no mercado.

3.2 Perguntas de Pesquisa

A técnica de coletar impressões e registros sobre um fenômeno ocorre por meio do contato direto com as pessoas a serem observadas ou com o auxílio de instrumentos auxiliares, conforme explicado por Moura (1998). Com as entrevistas, o objetivo é entender como é o cotidiano da organização familiar? Quais são as principais dificuldades enfrentadas no âmbito familiar e profissional? Problemas na organização afetam o relacionamento entre fundador e sucessor? Quais os tipos e os principais preconceitos enfrentados? Como está o processo de sucessão? Já iniciaram? Quais as expectativas? Com relação aos funcionários sem vínculo familiar, pretendo investigar se tem algum privilégio? Se os funcionários se sentem subvalorizados? Se percebem falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização?

3.3 Procedimento de Coleta de Dados

A observação participante permite ao pesquisador estabelecer contato direto e conversar com os atores do contexto de campo, possibilitando a descoberta das interpretações que eles atribuem aos acontecimentos e fatos observados (Vernaglia, Peres e Cruz 2020). Foi entrevistado fundadores e sucessores conhecidos que já teve algum vínculo seja pessoal ou profissional. Foram entrevistas presenciais e online dependendo da agenda dos entrevistados, quando presencial dirigi à empresa, conheci toda a organização os funcionários e a estrutura da empresa, gravei as entrevistas presenciais e após as entrevistas transcrevi as respostas de acordo com cada pergunta para melhor análise. Nas entrevistas online, gravei as entrevistas e depois transcrevi as respostas.

Em ambas os dois formatos, foram marcados no horário alinhado e combinado com os entrevistados, foi solicitado a permissão para gravar as entrevistas e foi informado que

não seria solicitado informações sigilosas e financeira da empresa, que não seria revelado dados pessoais como nome e o nome da organização e que após as análises o material seria descartado.

As entrevistas foram produtivas, parecia mais uma conversa do que uma entrevista, foi estruturado perguntas pessoais para conhecer os entrevistados, nome, idade, cargo que desempenha na organização, tempo de trabalho na organização e qual a parentalidade. Após o conhecimento dos entrevistados, foram realizadas perguntas profundas. Além das perguntas do questionário foram feitas outras perguntas para entender melhor e fazer a conversa fluir. As entrevistas duraram de 40 a 50 minutos a dos funcionários duraram em torno de 5 a 10 minutos cada.

3.4 Procedimento de Análises de dados

A análise deve ser realizada por meio da triangulação dos dados. Transcreveu as respostas de cada pergunta em forma de texto, já que todas foram gravadas, selecionado os pontos mais importantes em cada pergunta e assim separando todas as respostas. Cada entrevista será analisada individualmente e após a análise de cada uma será realizada a análise de triangulação. A triangulação é dividida em várias partes, o primeiro momento envolve a preparação dos dados empíricos coletados, por meio de diversos procedimentos específicos para organização e tratamento das narrativas. O segundo momento refere-se à análise propriamente dita, que demanda reflexão sobre: a percepção dos sujeitos em relação à realidade estudada; os processos que influenciam as relações dentro dessa estrutura, exigindo a consulta a autores que abordam tais processos e a temática da pesquisa; e as estruturas que permeiam a vida social (Minayo, 2010).

4.0 ANÁLISE DE DADOS

Foram realizadas entrevistas com um grupo diverso de participantes, incluindo quatro sucessoras mulheres, identificadas como E1, E2, E3 e E4, bem como quatro fundadores, denominados F1, F2, F3 e F4. Além disso, o estudo contou com a participação de quatro colaboradores, referidos como C1, C2, C3 e C4

Empresas familiares se destacam por oferecer um ambiente de trabalho marcado por relações próximas e apoio emocional. Ao contrário de grandes corporações, onde a segurança funcional e a previsibilidade prevalecem, essas organizações frequentemente promovem uma atmosfera de maior autonomia e flexibilidade, valorizando vínculos pessoais que contribuem para o bem-estar dos colaboradores. A análise revela uma distinção entre a segurança funcional, mais comum em grandes empresas devido à sua organização e previsibilidade, e a segurança emocional, mais presente em empresas familiares, onde as relações interpessoais são mais próximas “Trabalhei em empresa de outro segmento. A maior diferença é que na empresa do meu pai eu desfruto de uma autonomia, liberdade e poder de decisão muito maior” (E 3). Essa diferença sugere que, o ambiente familiar pode oferecer um suporte emocional,” Meu pai fala, aqui é trabalho, mas você tem a segurança de saber que aqui é seu pai, que é o meu maior espelho” (E 2) que complementa a flexibilidade e a autonomia.

Por outro lado, as grandes corporações oferecem um ambiente mais estruturado, o que pode proporcionar uma sensação de segurança funcional, mas também pode ser visto como um ambiente mais impessoal. Embora as empresas familiares apresentem maior flexibilidade e autonomia para a criação e evolução de processos, elas geralmente carecem do nível de estruturação e organização encontrado em grandes corporações. Essa flexibilidade pode ser vantajosa ao permitir adaptações rápidas e a implementação de inovações, mas a falta de uma estrutura organizacional mais robusta pode gerar desafios em termos de eficiência, controle e planejamento estratégico. Portanto, o equilíbrio entre flexibilidade e estrutura é essencial para que as empresas familiares possam crescer de maneira sustentável e competitiva.

O equilíbrio entre flexibilidade e estrutura é crucial para o crescimento sustentável das empresas familiares e uma forma de alcançar isso é incentivando que os sucessores adquiram experiências em outras empresas, trazendo novos conhecimentos que podem fortalecer essa dinâmica. É fundamental que os sucessores adquiram experiências em outras empresas antes de ingressarem na organização familiar. Essa vivência externa proporciona uma bagagem sólida, permitindo que eles agreguem valor à empresa da família ao trazerem novas perspectivas, práticas de gestão e conhecimentos adquiridos em ambientes organizacionais diversos. Assim, os sucessores chegam mais preparados para enfrentar desafios e implementar melhorias que podem contribuir para o crescimento e a profissionalização da empresa familiar.

As decisões de carreira dos entrevistados foram amplamente influenciadas pela pressão familiar “Por pressão rsrs, meu pai me chamou e eu aceitei” (E 2), pela falta de autonomia na escolha profissional e pelo compromisso com o trabalho no contexto familiar. Em todos os casos, a trajetória profissional não parece ter sido motivada por interesses ou aspirações pessoais, mas sim por circunstâncias impostas pela dinâmica familiar. Esses resultados sugerem que, em contextos de empresas familiares, pode haver uma expectativa implícita de que os filhos sigam a carreira dentro do negócio da família, o que pode limitar sua autonomia e reduzir suas opções de escolha. Ao mesmo tempo, o compromisso familiar com o trabalho é percebido como uma responsabilidade, não permitindo muito espaço para uma tomada de decisão mais individualizada.

Essa falta de autonomia na escolha da carreira pode ter implicações a longo prazo no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, gerando insatisfação ou frustração pela ausência de controle sobre suas próprias trajetórias. Por outro lado, pode-se argumentar que o envolvimento familiar no trabalho também pode criar laços de confiança e suporte emocional que são únicos no contexto das empresas familiares. Contudo, as falas analisadas indicam que a pressão familiar é um fator predominante, sugerindo que muitos acabam seguindo caminhos profissionais que não foram escolhidos por eles mesmos, “Estava saindo da escola, não sabia muito bem o que eu queria fazer. Meu pai falou que eu tinha que ganhar dinheiro, tinha que trabalhar. Foi mais para tapar buraco e acabei ficando” (E 4).

Esse cenário ilustra como o trabalho em empresas familiares pode gerar um ambiente com fortes vantagens, como apoio e segurança, mas também com desvantagens, como a pressão para corresponder às expectativas familiares. A flexibilidade e autonomia são elementos valorizados, permitindo que tenham maior controle sobre suas funções e decisões “Trabalhar na empresa da família faz com que eu tenha maior autonomia para desbravar diversos setores e, com isso, consigo desenvolver uma visão ampla sobre os departamentos. Também é uma vantagem poder estar perto do meu pai e cultivar nossos laços diariamente. E flexibilidade para fazer coisas pessoais” (E 3). No entanto, essa liberdade vem acompanhada de uma intensa pressão psicológica, derivada da dificuldade de separar vida pessoal e profissional e da necessidade constante de se responsabilizar pelo sucesso financeiro e o crescimento da empresa. Além disso, a conexão familiar, embora ofereça suporte e aprendizado, também intensifica o senso de responsabilidade, fazendo com que o impacto das decisões empresariais se reflita diretamente nas relações pessoais.

As empresas familiares proporcionam uma flexibilidade significativa, especialmente para os sucessores, permitindo-lhes resolver questões pessoais, como consultas médicas, sem a formalidade de atestados ou descontos salariais. No entanto, essa liberdade vem acompanhada de uma carga elevada de pressão e trabalho, pois é comum que se exija um esforço dobrado para garantir o sucesso da empresa e o orgulho da família. Por outro lado, essa dedicação traz a vantagem de saber que todo o empenho é direcionado para o crescimento do próprio negócio e para o benefício familiar. Além disso, a proximidade com o pai ou outros membros da família no ambiente de trabalho fortalece os laços e oferece um suporte emocional e profissional constante, o que pode ser uma grande motivação e fonte de satisfação pessoal.

A convivência com familiares e amigos frequentemente resulta em falta de reconhecimento pelo esforço e dedicação no trabalho. Amigos, fornecedores, funcionários e família, muitas vezes, minimizar o trabalho realizado dentro da empresa, vendo o indivíduo apenas como um beneficiário da estrutura familiar, e não como alguém que está desempenhando um papel estratégico importante. Essa falta de reconhecimento cria uma dinâmica na qual a pessoa se sente pressionada a provar seu valor constantemente, até mesmo para aqueles mais próximos, o que pode impactar sua autoestima e identidade profissional.

Muito se discute sobre trabalhar com os pais, mas pouco se aborda sobre falta de conhecimento enfrentado pelos sucessores. Frequentemente, eles sofrem preconceito de amigos, familiares e fornecedores, que acreditam que sua atuação na empresa familiar não é séria, desvalorizando seu trabalho e esforço. Segundo a entrevistada 2, 2024 sente que o preconceito vem “De todo mundo. Até de amigos, de família. A minha família deve achar que eu não faço nada, tenho certeza. Minhas irmãs me acham uma completa banana. E até mesmo de fornecedor, que não te passa credibilidade, porque, ah, é, filha do dono, não faz nada. Acho que existe muito preconceito ainda “. Esse ponto é reforçado pela E 4, quando menciona “Sim, demais. De fornecedor, de funcionário, de amigos, de pessoas de fora que acham que só porque a gente trabalha na empresa do pai, a gente não trabalha. Que estamos de brincadeira. Ou que, eu passo o dia no shopping ou no cabeleireiro, e acha que tenho férias todos os meses”.

Por outro lado, a E 3, vai em sentido contrário “Pelo contrário, acredito que disfruto de inúmeros privilégios que não teria caso fosse um funcionário sem relação familiar com o dono”. Essas respostas refletem uma dualidade típica nas empresas familiares, onde os sucessores experimentam tanto privilégios quanto preconceitos. Por um lado, a relação familiar pode oferecer vantagens, como flexibilidade e acesso facilitado à liderança, mas, por outro, esses mesmos sucessores são frequentemente alvo de desconfiança e subestimação. O estigma leva fornecedores, colegas e até amigos a questionarem sua seriedade e competência, subvalorizando o trabalho que realizam. Assim, o grande desafio para esses sucessores é não apenas usufruir dos benefícios inerentes à sua posição, mas também provar sua capacidade profissional e conquistar reconhecimento pelo mérito, superando preconceitos e expectativas externas. Isso exige que demonstrem continuamente seu comprometimento e valor dentro da organização, buscando equilibrar os privilégios familiares com uma atuação profissional sólida e eficaz.

Há, de fato, desafios associados ao trabalho em uma empresa familiar, especialmente no que diz respeito às diferenças gerenciais entre pai e filha “No meu caso, acredito que choques nas relações de gerações” (E 3). Essas divergências podem surgir devido a visões distintas sobre a gestão do negócio, métodos de trabalho ou estratégias de crescimento, resultando em possíveis conflitos “Eu acho que questão de gerenciamento e pensamento. Tipo, às vezes o pai acha que é uma coisa, eu acho que a outra é a gente que tem essa

divergência e gerenciamento mesmo” (E 4). Tais diferenças refletem a dinâmica entre gerações, onde a tradição gerencial pode se chocar com novas abordagens e perspectivas trazidas pelos sucessores, exigindo equilíbrio e diálogo para o sucesso da organização.

A principal dificuldade em trabalhar em empresas familiares é manter uma separação clara entre as questões profissionais e as relações familiares “Eu acho que o problema da empresa passa muito para a casa do que da casa para a empresa, entendeu? E é bem difícil assim de separar, às vezes você não separa, você fica com raiva, porque se fosse um patrão de uma empresa qualquer, acontece alguma coisa na empresa cada um vai para a sua casa e segue a vida, agora no meu caso, eu janto com o meu patrão, é bem difícil separar. Tem vezes que eu consigo tem vezes que fico com raiva sim” (E 4). Separar problemas pessoais de problemas profissionais é bem difícil, é natural que nossas emoções e laços pessoais influenciem o ambiente de trabalho “Separar as coisas. Porque acho que, passamos a maior parte do tempo no trabalho, o papel de pai e filha acaba sendo deixado de lado, sendo tomado pelo papel de pai e filha, então fica difícil não deixar influenciar e voltar ao papel de pai e filha” (E 1). Por mais que tente separar, é praticamente inevitável que as situações profissionais acabem afetando as relações familiares e vice-versa. A conexão emocional torna mais complicado não misturar os dois, e essas influências podem gerar tensões ou conflitos dentro e fora do ambiente de trabalho.

Por não conseguir separar família e empresa, é comum que os horários de trabalho sejam flexíveis e, muitas vezes, ultrapassem os limites tradicionais de uma jornada laboral regular. Diferentemente de empresas não familiares, onde há regras mais estabelecidas em relação ao expediente, nas empresas familiares a dedicação dos membros da família ao negócio costuma ser constante, independentemente do dia da semana ou horário, “É difícil mudar o pensamento de não trabalhar 24 horas. É muito difícil. De chegar em casa e virar a página. Eu acho que é a maior dificuldade. Parar de trabalhar, sabe? Ter essa barreira de não trabalhar 24 horas, de domingo a domingo” (E1). Essa realidade se traduz na necessidade de estar disponível fora dos períodos convencionais de trabalho, como em finais de semana, feriados ou após o expediente.

Esse comportamento reflete a forte identificação dos membros da família com o negócio, onde há uma sensação de responsabilidade pessoal e direta pelo sucesso ou fracasso

da empresa. O sentimento de que "se você não fizer, ninguém vai fazer" é predominante, reforçando a ideia de que o crescimento da empresa depende diretamente da dedicação integral de seus envolvidos. Para a entrevistada 4,2024 "Eu não relaxo, porque fico pensando, tipo, preciso fazer as coisas, porque é para a minha família, entendeu? Então eu preciso vender, eu preciso faturar para ganhar dinheiro. Se eu não fizer ninguém fará, ninguém me cobra, porque eu me cobro sozinha. E você não tem férias, são raras as férias. E você não pode ficar doente, não existe atestado, porque tem que fazer as tarefas e as coisas da empresa, porque ninguém te substitui". Em suma, trabalhar em uma empresa familiar tem seus prós e contras, e a maneira como esses dois lados são encarados vai depender da perspectiva de quem vivencia essa realidade. As vantagens podem ser aproveitadas ao máximo quando há um esforço para profissionalizar a gestão, enquanto as desvantagens podem ser minimizadas com a implementação de práticas claras e organizadas, capazes de separar adequadamente as esferas familiar e empresarial.

As entrevistas analisadas revelaram que os sucessores moram com os fundadores, o que significa que veem o "patrão" tanto durante o dia quanto à noite, compartilhando até mesmo as refeições com ele. Uma das entrevistadas, que não mora mais com os pais, destacou que a mudança trouxe uma melhoria significativa na interação e no relacionamento com o pai, que também é o "patrão", já que só ficam juntos no ambiente de trabalho e não quando chegam em casa. Entrevistada 2,2024 "Então, eu vou te falar agora que para mim foi muito mais fácil quando eu casei. Foi muito mais fácil. Porque você briga com o seu chefe, você vai dar tchau na hora de ir embora, cada um vai para a sua casa. Eu jantei muitos anos com o meu patrão, era bem complicado, porque ficava aquela raiva do trabalho, depois que eu casei, eu acho que melhorou bastante o nosso relacionamento, como pai e filha e como patrão e funcionária. Mas você acha que quando vocês trabalhavam e moravam juntos, era pior? Sim com certeza eu acho. Você acha que você não conseguia separar? Mas também era muito mais nova. Tem essa, a diferença de idade também, que eu acho que você vai aprendendo assim". Podemos perceber que a maturidade é um fator essencial e importante para um bom relacionamento entre sucessor e fundador. À medida que os sucessores desenvolvem maior independência e autonomia, o relacionamento com os fundadores tende a se tornar mais equilibrado, favorecendo uma convivência mais saudável e colaborativa. Esse amadurecimento permite que ambos os lados ajustem suas expectativas e limites, fortalecendo o vínculo pessoal e profissional.

Nas entrevistas com sucessores e fundadores, ambos manifestaram o desejo de realizar o processo de sucessão, embora ainda não o tenham iniciado. A maioria dos fundadores se mostram tranquilos em relação à transição, ressaltando que a sucessão precisa ser bem planejada e organizada “Não, não vejo que eu tenha dificuldade, teria que ser uma progressão decidida, planejada e executada com disciplina. Então, por exemplo, não acho que tenha um ataque à chave, vou embora a partir de hoje, você assume, e eu vou para praia. Não, tem que ser uma transição de responsabilidade, de funções e atribuições, que fique bem claro. A partir de hoje, você manda nisso, eu me retiro disso, eu mando naquilo, então você continua deixando-me tocar aquilo com a minha responsabilidade, tipo isso, começar por atribuições, aos poucos por atribuições, entregar a chave e ir embora, não, jamais, não seria alternativa, será uma transição planejada, programada e progressiva” (F 1). Eles se sentem confiantes, pois acreditam que a filha já possui bastante experiência e conhecimento sobre todas as áreas e processos da empresa. Por outro lado, os sucessores demonstram insegurança, expressando medo e incerteza quanto há como o processo de sucessão ocorrerá.

Foi realizada entrevista com os funcionários das organizações para compreender se os funcionários percebem o processo de crescimento dentro da empresa e se identificam algum tipo de barreira, explícita ou implícita, que possa dificultar seu progresso profissional percepção deles sobre impacto na carreira. Teve como foco identificar se os colaboradores se sentem, de alguma forma, subestimados ou discriminados, especialmente em relação a oportunidades de promoção e aumento salarial.

Durante as entrevistas realizadas com os funcionários da organização, foi possível perceber que a maioria não se sente desfavorecida nem acredita ter menos oportunidades em comparação com outros colegas “Eu acho que não. Eu acho que acaba sendo igual já que tudo depende do meu trabalho e a minha participação. Não vejo diferença no planejamento de evolução. Sendo familiar ou não” (C1) e “São proporcionais a necessidade X capacidade do colaborador em desenvolver a função” (C3). Pelo contrário, os colaboradores relataram que a empresa promove um ambiente de trabalho onde as oportunidades de crescimento e desenvolvimento são percebidas como justas e acessíveis a todos “Não, acredito que não. Meu ponto de vista não tenho menos oportunidades do que em outras empresas” (C2).

Os funcionários destacaram que se sentem reconhecidos e valorizados por suas habilidades e esforços, acreditando que o processo de promoção e aumento salarial é baseado em mérito e desempenho. Além disso, a transparência na comunicação das políticas de crescimento interno foi mencionada como um fator positivo que contribui para a confiança dos colaboradores na organização.

Essa percepção positiva sugere que a empresa tem conseguido manter um ambiente inclusivo e equilibrado, onde os funcionários se sentem motivados a crescer e a alcançar novas oportunidades dentro da organização “Acredito que o relacionamento é mais empático, isso nos aproxima e nos proporciona um ambiente de trabalho mais respeitoso e agradável” (F2).

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, foi possível explorar o universo das empresas familiares, destacando sua relevância no cenário econômico e os desafios únicos que enfrentam. Em especial, o processo de sucessão revelou-se um momento crítico para a continuidade e sustentabilidade dessas organizações, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelos sucessores na gestão de expectativas, conflitos familiares e adaptação às exigências do mercado.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as dificuldades enfrentadas no processo sucessório em empresas familiares. Esse objetivo foi alcançado por meio de uma abordagem que permitiu a compreensão das principais dinâmicas e desafios envolvidos nesse contexto, considerando tanto o ponto de vista dos sucessores quanto dos antecessores.

No que se refere aos objetivos específicos, foram examinadas a importância e a preparação para o processo sucessório, destacando que um planejamento estruturado e antecipado contribui significativamente para uma transição eficiente. Além disso, foram identificados os preconceitos e desafios enfrentados pelos filhos como a necessidade de ganhar legitimidade perante colaboradores e familiares. A pesquisa também analisou as dificuldades específicas dos sucessores, como o equilíbrio entre inovações estratégicas e a preservação dos valores organizacionais. Por fim, foram explorados os desafios do antecessor, evidenciando aspectos emocionais e a resistência à entrega do controle como fatores relevantes nesse processo.

Embora o tema da sucessão em empresas familiares ainda seja tratado com certa reserva, existe um preconceito latente por parte dos stakeholders em relação aos sucessores. Este preconceito pode influenciar a confiança e a aceitação das novas lideranças, resultando em desafios adicionais para a transição de poder. Com isso, a percepção de competência dos sucessores é frequentemente colocada em dúvida, o que pode impactar a estabilidade e a prosperidade futura da organização.

Ademais, destaca-se que as empresas familiares possuem um conjunto de vantagens e desvantagens que as torna únicas. As vantagens incluem uma forte identidade organizacional, engajamento pessoal dos membros da família e a perpetuação de valores que

podem fortalecer o comprometimento com o negócio. Contudo, essas empresas também enfrentam desafios específicos, como a mistura de questões familiares e empresariais, a resistência a mudanças, e a dificuldade em lidar com conflitos internos.

Muitas pessoas têm a percepção errônea de que trabalhar em empresas familiares é sinônimo de facilidades e mordomias. No entanto, a realidade é que, assim como em qualquer outra empresa, existem responsabilidades rigorosas a cumprir. Além disso, a pressão para manter o negócio funcionando de maneira próspera e para não decepcionar a família é imensa, tornando o ambiente de trabalho ainda mais desafiador.

Outro ponto importante é que o impacto da sucessão vai além do âmbito profissional, afetando também as relações familiares. A interdependência entre os laços familiares e as decisões de negócios pode gerar tensões e conflitos, o que torna a gestão de uma empresa familiar ainda mais complexa.

Em conclusão, fica claro que, para garantir a sobrevivência e o sucesso contínuo das empresas familiares, é necessário um planejamento sucessório estratégico e proativo. As organizações precisam enfrentar preconceitos e barreiras emocionais, promovendo uma cultura de transparência e preparação, para que os futuros líderes possam assumir suas responsabilidades com segurança e apoio.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, R.D. **Metodologia Científica**. PPGEN: UFRRJ, 2008.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Gareschi, P. A. (trad.), 7a edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. DE; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, 2014.
- BORNHOLDT, WERNER. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2015.
- BRETON-MILLER, L.; MILLER, I.; STEIER, D. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305–328, 2004.
- BRITO, T. S.; ONGARATTO, J.; BUENO, M. P. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e3011326267, 2022.
- CADIEUX, L. Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. **Family business review**, v. 20, n. 2, p. 95–109, 2007.
- CASSANET, D. **Management de l'entreprise familiale: reussir sasuccession**. Paris: Robert Jauze, 2004.
- CASTRO, J. P. S.; CARVALHO, R. B.; CASTRO, J. M. **A influência das características de empresas familiares na gestão do escritório de projetos (PMO): Proposta de um Modelo Conceitual**. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 15, n. 1, p. 187-211, 2024.
- CESARONI, F. M.; SENTUTI, A. Il cambiamento dei sistemi di controllo manageriale e il processo di successione nelle imprese familiari. Quali possibili relazioni? **Management control**, n. 1, p. 17–44, 2019.
- CHEN, H. L.; HSU, W. T. Family, Ownership, Board Independence, and R&D Investment. **Family Business Review**, v. 22, n. 4, p. 347–362, 2009.
- COSTA, Lidiene Silva Pesker et al. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.
- CRUZ, C.; JUSTO, R.; E DE CASTRO, J. O. Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 62–76, 2012.
- DAILY, C. M.; DALTON, D. R. Women in the boardroom: a business imperative. **The journal of business strategy**, v. 24, n. 5, 2003.
- DASPIT, J. J., HOLT, D. T., CHRISMAN, J. J., & Long, R. G. (2016). **Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder view**. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- DAVIS, J. A. **Dinamica da familia empresarial**. [s.l.] Harvard Bussiness School, 2006.
- DE OLIVEIRA, J. L. et al. **Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar**. *Revista de Administração FACES Journal* 2011.
- DESORDI, S. A.; FRANTZ, T. R. **Papai não trabalha mais? A contribuição da psicanálise no estudo do processo sucessório em uma empresa familiar**. *Anais do*

Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: [s.n.].

DEZSÖ, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic management journal**, v. 33, n. 9, p. 1072–1089, 2012.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE**, v. 7, n. 23, p. 161–198, 1967.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The leadership styles of women and men. **The Journal of social issues**, v. 57, n. 4, p. 781–797, 2001.

GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** [s.l: s.n.].

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, Mary; MACMILLAN, Ian C. A unified systems perspective of family firm performance. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 4, p. 451-465, 2003.

HANDLER, W. C. The succession experience of the next generation. **Family business review**, v. 5, n. 3, p. 283–307, 1992..

HILLEN, C.; FACIN LAVARDA, C. E. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. **Innovar**, v. 30, n. 77, p. 11–24, 2020.

IBGE, I. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil 2a edição.** [s.l: s.n.].

KAMMERLAND, N.; ESSEN, M. V. Research: family firms are more innovative than other companies. **Harvard Business Review**, p. 1–6, 2017.

LODI, JOÃO BOSCO. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 2018.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar** Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2011.

MARTINEZ JIMENEZ, R. Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. **Family Business Review**, v. 22, n. 1, p. 53–64, 2009.

MATZLER, K. et al. The impact of family ownership, management, and governance on innovation: Family influence on innovation. **The Journal of product innovation management**, v. 32, n. 3, p. 319–333, 2015.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14a ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E.R. (Org.). **Avaliação Por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. pp. 19-51.

MORRIS, M. H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 5, p. 385–401, 1997.

OLIVEIRA, J. L., ÁLVARES, E., PINHEIRO, A. S., & PIMENTEL, T. D. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, 2011.

- OLIVEIRA, L. G. M., & SILVA, G. A. V. **Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas**. Revista de Administração FACES Journal, 11(2), 28-42, 2012.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade Finanças**, v. 30, n. 79, p. 14–27, 2019.
- REVISTA VEJA. **No Brasil, metade das empresas não chega ao terceiro ano**. 2012. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/no-brasil-metade-das-empresas-nao-chega-ao-terceiro-ano#123>. Acesso em 18 jun 2024.
- RIBEIRO, H. Profissionalização e sucessão nas empresas familiares. **Joinville: Clube dos Autores**, 2013.
- RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**. Editora CLA, 2007.
- ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Family Owned Business Succession and Governance: a multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96–107, 2017.
- SALGANICOFF, M. Women in family businesses: Challenges and opportunities. **Family business review**, v. 3, n. 2, p. 125–137, 1990.
- SANCHEZ, A. et al. **Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte**. RGC - Revista de Governança Corporativa. [s.l: s.n.].
- SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80–90, 1995.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Succession planning as planned behavior: Some empirical results. **Family business review**, v. 16, n. 1, p. 1–15, 2003.
- TELES, K. J. M. **Desafios e oportunidades na gestão de projetos em pequenas e médias empresas familiares**. Anais do 7º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo, SP, Brasil: [s.n.].
- TESTON, S. F., & FILIPPIM, E. S. (2016). **Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares**. Revista de Administração Contemporânea, 20(5), 524-545.
- TILLMANN, C., & GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária**. Organização & Sociedade, 12(32), 45-61, 2005.
- VALLEJO, M. C. **Analytical model of leadership in family firms under transformation**, 2009.
- VALLEJO, M. C. Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. **Journal of business ethics**, v. 81, n. 2, p. 261–279, 2008.
- VERMAGLIA, Taís Veronica Cardoso. **Os sentidos do acesso ao tratamento de mulheres usuárias de crack: o que pensam mulheres e profissionais de um serviço de atenção psicossocial**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Psiquiatria e Saúde Mental, UFRJ, 2019.
- VILLALONGA, B.; AMIT, R. **How do family ownership, control and management affect firm value?** Philadelphia: Elsevier, 2005
- WARD, J. L. Growing the family business: Special challenges and best practices. **Family**

business review, v. 10, n. 4, p. 323–337, 1997.

YILMAZER, T.; SCHRANK, H. The use of owner resources in small and family owned businesses: Literature review and future research directions. **Journal of family and economic issues**, v. 31, n. 4, p. 399–413, 2010.

ANEXOS

3.3.1 Perguntas para o fundador da organização

1. Qual o seu nome? Idade?
2. A empresa é de pequeno ou médio porte?
3. Qual o segmento da organização?
4. Qual motivo o levou a fundar a empresa?
5. Como vê a evolução da empresa desde a fundação? E como acha que será o futuro da organização?
6. Como foi o processo da entrada do filho (a) na organização? Foi espontâneo?
7. Quais são os maiores desafios de trabalhar com o filho (a)?
8. Como é separar família e profissional? Acha que algum problema na organização pode afetar o relacionamento ou vice e versa?
9. A diferença de idade trouxe mais evolução ou mais dificuldades para o negócio?
10. Você acha que a diferença de idade pode atrapalhar ou melhorar o convívio para a administração da empresa?
11. Como você acha que será o processo sucessório? Pretendem começar?
12. Quais são os seus maiores medos e receios em relação a sucessão? E como você acha que a organização ficara sob comando do filho (a)?
13. Se o seu filho (a) não entrasse na organização o que seria feito em relação ao futuro?

3.3.2 Perguntas para o sucessor da organização

1. Qual o seu nome? Idade?
2. Qual o cargo que desempenha na organização?
3. A quanto tempo está na empresa familiar?
4. Já trabalhou em outras organizações? Se sim qual a maior diferença entre uma empresa e uma empresa familiar?
5. Como e por que resolveu entrar na empresa do pai ou mãe?
6. Quais são as vantagens de trabalhar em empresa familiar?
7. Qual a desvantagem de se trabalhar em empresa familiar?
8. Qual a maior dificuldade de trabalhar com pai ou mãe?
9. Você acha que sofre algum preconceito com os stakeholders?
10. Como é separar família e profissional? Acha que algum problema na organização pode afetar o relacionamento ou vice e versa?
11. Quais são as mudanças que acha que vai ocorrer após a sua sucessão?
12. Você acha que diferença de idade trouxe mais evolução ou mais dificuldades para o negócio?

3.3.3 Perguntas para o funcionário sem vínculo familiar

1. Qual o seu nome? Idade?
2. Qual o cargo que desempenha na organização?
3. A quanto tempo está na empresa familiar?
4. Você acha que existe alguma diferença na administração de uma empresa familiar para uma empresa comum?
5. Para você tem alguma dificuldade de trabalhar em uma empresa familiar?