

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

O QUE ESPERA A NOVA GERAÇÃO DE LÍDERES DAS EMPRESAS FAMILIARES? AS EXPECTATIVAS E O DESAFIO DA SUCESSÃO ENTRE AS GERAÇÕES¹

Jéssica Casali Turcato (UNIJUI)²
Jocias Maier Zanatta (UFSM)³
Marisandra da Silva Casali (UNIJUI)⁴
Daniel Knebel Baggio (UNIJUI, URI)⁵

Resumo

As discussões em torno da gestão das empresas familiares são constantemente retomadas na literatura. Um dos motivos desse ressurgimento está no desafio das futuras gerações em gerir o negócio da família e em realizar o processo sucessório devido à sua dinâmica particular, fruto da interação entre a família e a empresa. O presente estudo levantou esse debate analisando os desafios na sucessão dessas empresas e as expectativas da atual geração de líderes que está assumindo a gestão da empresa, por meio da percepção de 12 líderes de empresas familiares do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, comparando os resultados desses entrevistados com os resultados de uma pesquisa global realizada pela PWC (2016) que entrevistou 268 líderes da futura geração. A análise baseou-se em três perspectivas: a expectativas da atual geração em relação a si mesma, ao negócio e à geração anterior. Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo é de cunho qualitativo, descritivo, com base em uma amostra

¹ Uma versão preliminar desta pesquisa foi publicada no site do 6º Fórum Internacional ECOINNOVAR, realizado de 21 a 23 de Agosto de 2017, em Santa Maria/RS (TURCATO; KELM; BARTZ, 2017).

² Mestranda em Desenvolvimento Regional e Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Contato: jehturcato@hotmail.com

³ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, e Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM). Contato: josk85@hotmail.com

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Especialista em Negócios pela Universidade Franciscana (UFN). Bacharel em Administração pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). Professora da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Contato: marisandra.casali@unijui.edu.br

⁵ Doutor e Mestre em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza (UNIZAR). Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada (URI). Contato: baggioid@unijui.edu.br

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

não probabilista definida por intencionalidade. Apesar dos desafios em torno do planejamento do processo sucessório e do preparo, tanto da família, como do sucessor para que a transição não comprometa a perpetuidade do negócio, os novos líderes demonstram confiança no trabalho que estão desenvolvendo, são otimistas em relação ao futuro dos negócios da família e ao modelo de gestão familiar; por fim, esperam receber o apoio da geração sucedida e da família, e consideram fundamental a experiência e a participação deles nas decisões.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gerações. Liderança Familiar. Sucessão.

Abstract

The discussions about the management of family businesses are constantly recapture in the literature, one of the reasons for this resurgence lies in the challenge of future generations in managing the family business and in carrying out the succession process due to its particular dynamics, fruit of the interaction between the family and the company. The present study raised this debate by analyzing the challenges in the succession of these companies and the expectations of the current generation of leaders that is assuming the management of the company, through the perception of 12 leaders of family companies of the northwest of the State of Rio Grande do Sul, comparing the results of those interviewed with the results of a global survey conducted by the PWC (2016) that interviewed 268 leaders of the future generation. The analysis was based on three perspectives: the expectations of the current generation in relation to itself, the business and the previous generation. As for the methodological procedures, the study is qualitative, descriptive, based on a non-probabilistic sample defined by intentionality. Despite the challenges surrounding the planning of the succession process and the preparation of both the family and the successor so that the transition does not compromise the perpetuity of the business, new leaders demonstrate confidence in the work they are doing, are optimistic about the future of family business and the family management model finally hope to receive the support of the succeeding generation and the family and consider their experience and participation in decisions as fundamental.

Keywords: Family business. Generations. Family Leadership. Succession.

Introdução

As temáticas envolvendo as empresas familiares estão em constante discussão, por um lado, devido ao desafio na gestão dessas empresas e de seu processo sucessório para a próxima geração da família, por outro, pela importância socioeconômica deste grupo para as regiões. Desde os primórdios, as empresas familiares são associadas ao desenvolvimento das nações (LEVINSON, 1971). Por esse motivo, esse modelo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

organizacional tem adquirido representatividade ao longo dos anos. Conforme Sharma, Chrisman e Gersick (2012), a partir do século XX a temática acabou atraindo o interesse de pesquisadores das ciências sociais aplicadas. Gersick et al. (2006) apontaram que entre 70% a 90% das empresas são consideradas familiares no âmbito mundial. Pesquisas recentes projetam que essas empresas constituem mais de 70% do Produto Mundial Bruto (KPMG, 2014).

Contudo, tamanha representatividade não impede que as empresas familiares enfrentem dificuldades; sua longevidade é colocada em dúvida quanto à capacidade de sucessão do negócio de uma geração para outra, uma das principais problemáticas desse tipo de empresa (GERSICK et al., 1997). A empresa familiar inicia sua trajetória quase sempre em decorrência de um sonho do seu fundador; nesse percurso, ela cresce, se desenvolve e se solidifica; porém, os problemas mais sérios começam a aparecer quando é chegado o momento de passar o bastão de mando da empresa a um herdeiro sucessor.

Muitas empresas familiares são pequenas propriedades que jamais irão crescer ou passar de uma geração para outra, embora, muitas dessas empresas estejam entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Lethbridge (2005) já apontava que em todo o mundo um grande número de empresas familiares vivia o processo de sucessão, já que, muitos negócios haviam sido criados 15 anos após o término da Segunda Guerra Mundial. Também como resultado das adversidades da sucessão, Oliveira (2010) estima que no Brasil o ciclo médio das empresas familiares está em torno dos nove anos, e nos Estados Unidos, 70% delas encerram suas atividades com o falecimento do seu fundador (WARD, 2011). Recentemente, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) estima que menos das 50% das empresas brasileiras, em sua maioria familiares, não passam dos primeiros cinco anos de atividade.

Dentro dessa perspectiva, se enquadram os desafios enfrentados pela jovem e atual geração que atua em conjunto com a geração anterior na gestão da empresa. Portanto, a relação – muitas vezes conflituosa – entre essas gerações, os desafios e a compreensão do que pensam os futuros líderes, são alguns dos fatores que geram interesse em debater a dinâmica do modelo de negócio familiar. Segundo Oliveira, Silva

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

e Araújo (2014), no que se refere à longevidade, o maior número de estudos organizacionais ainda enfatiza a compreensão dos fatores referentes à mortalidade empresarial, enquanto poucas análises abordam os fatores condicionantes que potencialmente viabilizem a perpetuidade dessas empresas; nesse contexto, pode-se incluir os desafios a serem superados no processo sucessório e as expectativas da nova geração que está assumindo a empresa.

Desse modo, este estudo busca contribuir e preencher com pelo menos uma parcela dessa lacuna teórica ainda em aberto, por meio da análise dos desafios da sucessão nas empresas familiares e as expectativas da geração de líderes pela percepção da jovem e atual geração de gestores de 12 empresas familiares do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, comparando os resultados com a pesquisa global realizada pela PWC (2016) que entrevistou 268 líderes da futura geração. A análise baseou-se em três perspectivas: a expectativas dessa nova geração de líderes em relação a si mesma, ao negócio e à geração atual.

1 Empresa familiar e seus conflitos

As empresas familiares possuem características únicas devido à heterogeneidade de seu modelo organizacional e às diferenças dentro de sua própria formação; isso é resultado do envolvimento da família na gestão e na estrutura de propriedade da empresa, a qual não possui um formato padrão, refletindo peculiaridades únicas e inconsistentes (KRAICZY, 2013) e assumindo caráter heterogêneo e idiossincrático (CHRISMAN et al., 2012).

Todas as empresas tiveram em sua origem traços familiares, com exceção das criadas pelo governo; um fundador ou um pequeno grupo de fundadores eram seus proprietários. As ações ou cotas da empresa, de alguma maneira, seriam herdadas por seus filhos (VIDIGAL, 1996). Segundo Davel, Silva e Fischer (2000), para ser enquadrado como empresa família, o negócio carece reunir as seguintes características: a família ser possuidora da propriedade da empresa, seja essa total, majoritária ou minoritária; influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa, determinar o

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

processo sucessório e os valores da empresa devem possuir legitimidade com os da família.

De acordo com Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), uma empresa é considerada familiar quando sua origem e história estão vinculadas a uma família, com gestão e controle de seu fundador ou de algum membro da família através de seguidas gerações. Para Donnelley (1964), é considerada familiar a empresa que esteja na segunda geração de uma mesma família, possuindo elos familiares que influenciam as decisões empresariais e considere também os objetivos da família. A sucessão do negócio deve ser determinada pela relação familiar; os membros da família que se encontram na gestão (ou mesmo que já tenha sido sucedida) precisam ter representatividade no controle da empresa ou Conselho de Administração, bem como os valores e tradições familiares necessitam estar alinhados aos valores da empresa. Esses são alguns critérios essenciais apontados pelo autor.

Lanzana e Constanzi (1999) rebatem o conceito abordado por Lodi (1986) e Donnelley (1967), em que enquadram como familiar somente a empresa que esteja na segunda geração de dirigentes, isto é, empresas em que o fundador já tenha destinado o controle do negócio à próxima geração. Para Lodi (1986), a ideologia familiar se germina a partir da abertura de caminho do fundador ao sucessor; a partir desse momento, criam-se ideais para a busca ao poder e, assim, passa a se constituir um negócio familiar.

Contraditoriamente, Lanzana e Constanzi (1999) opõem-se a essa concepção ao fundamentar que diante de estudos já realizados e amplamente divulgados, a maior parte das empresas familiares não chega à segunda geração. Sendo assim, os autores atribuem um critério para eleger uma empresa familiar baseado na estreita relação entre propriedade e controle, em que o controle é exercido precisamente com base na propriedade. Seguiremos neste estudo as concepções de Lanzana e Constanzi (1999), pois a maior parte dos novos líderes entrevistados está na 2ª geração e a opinião do antecessor ainda tem peso considerável nas decisões da empresa. São empresas familiares em que a sucessão ainda está em processo.

A empresa familiar é considerada um tipo de instituição singular, pois possui

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

características distintas de outros tipos de empresa, uma dessas particularidades, de maior pertinência, são os valores familiares, demonstrados na cultura e nas decisões tomadas na empresa (LONGENECKER et al., 1997). Contudo, torna-se desafiador para o pesquisador compreender esse objeto de pesquisa, pois são organizações que apresentam uma dinâmica particular, fruto da interação família e empresa, que demandam a construção de análises teóricas sob a ótica dessa interação (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010).

Mesmo que desafiadoras, as empresas familiares possuem pontos favoráveis em suas concepções, como: a) recurso de capital disponível pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no país, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, dirigida a pessoas concretas e não a objetivos impessoais; e) união entre acionistas, em que a compreensão ultrapassa a sala do Conselho; f) sensibilidade para evitar atos contrários ao interesse social; g) continuidade através da sucessão (LODI, 1998).

O conceito de empresa familiar, na atualidade, transita de um eixo mais restrito a concepções mais amplas, todos, porém, centrados no binômio sobre o qual ela se assenta: sistema econômico e sistema familiar. Não se pode deixar de considerar que na empresa familiar esses sistemas funcionam simultaneamente, mas são distintos e regidos por regras contraditórias entre si (SANTOS, 2004).

A existência de conflitos familiares versus organizacionais/empresariais é uma das causas que influenciam diretamente a longevidade das empresas familiares. A resolução desses conflitos passa pelo estabelecimento de objetivos que agregam tanto a família quanto a empresa, de modo que ambas tenham condições de se sustentar e se desenvolver (CHRISMAN et al., 2012; KOTLAR; DE MASSIS, 2013); assim, o que se espera no estabelecimento dos objetivos da empresa familiar é que haja um comprometimento coletivo da organização e seus componentes em favor da obtenção de um resultado esperado (KOTLAR; DE MASSIS, 2013).

As principais falhas encontradas na gestão das empresas familiares em relação ao processo de continuidade, segundo Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

(2003), Dupas et al. (2003) e Bornholdt (2005) são: a) centralização de poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; c) ausência de metas e objetivos claros; d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágil ou inexistente; f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

A primordialidade de modificação e adaptação aos novos tempos é uma necessidade discernida desde os primórdios e que se subsiste em busca da sobrevivência das empresas, fundamentalmente, das empresas familiares. O sentimentalismo e paternalismo das relações familiares são persistentes no Brasil desde o período do Império, advindos da mentalidade protecionista e cartorial desse período. São aspectos que perduram até a atualidade e propiciam uma ameaça eminente à perpetuidade das empresas familiares (VIDIGAL, 1999).

De acordo com Bernhoeft (1989), o cenário no qual se insere a empresa familiar, muitas vezes, é conturbo; isso, observa-se através da cultura do mundo ocidental, que valoriza o lado econômico em detrimento do lado afetivo. Nessa guerra, empresa e família estão munidas com as armas que lhes são pertinentes. A empresa se fecha e se protege, fazendo valer sua pretensão de instituição-chave da sociedade capitalista, a qual depende da sobrevivência da empresa. A família tenta combater essa guerrilha ferindo de alguma maneira a empresa de modo traiçoeiro. Portanto, “empresa e família continuam sendo instituições antagônicas, aparentemente envolvidas num jogo de soma zero: o que uma ganha a outra perde” (BERNHOEFT, 1989, p. 12).

Outra problemática das empresas familiares é o processo sucessório; segundo Gersick et al. (1997), muitas dessas empresas são pequenas propriedades que jamais irão crescer ou passar de uma geração para outra, embora, seja um segmento que está entre os maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) afirmam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, tratando-se de sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. A sucessão é um processo de transferência do poder que

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

leva um longo tempo de amadurecimento (LODI, 1987).

2 Sucessão

A sucessão é a transferência do poder e do capital entre a geração atual e a geração que passará a gerir o negócio. Esse processo de transferência de poder pode ocorrer planejada e gradativamente, ou inesperadamente e de modo repentino, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família (LEONE, 1992).

A jornada da sucessão se inicia quando a geração que está no comando da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades, e termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração (LANSBERG, 1999).

Lodi (1987) enumera três grupos de medidas que poderiam amenizar os conflitos de sucessão. O primeiro diz respeito à formação de base dos sucessores, que é caracterizado pelas experiências de trabalhos fora da empresa da família. O segundo é o do desenvolvimento dos sucessores dentro da empresa, onde o sucessor deve iniciar seu trabalho no setor de produção, possibilitando a ele conhecer todo o processo produtivo, para posteriormente subir pela hierarquia. Finalmente, o último grupo trata das medidas de caráter organizacional e jurídico. Nesta fase, são requeridas modificações estruturais na empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder na organização.

As empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de ideais e pensamentos, e filhos desestruturados emocionalmente têm dificuldade de lidar com o processo sucessório. De forma contrária, as empresas que demonstram estrutura familiar mais sólida e elaborada, com diretrizes claras do papel da família e do papel da empresa, conseguem administrar as dificuldades no processo sucessório e superá-los (BERNHOEFT, 1989).

Portanto, a estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

administrativo da empresa é que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa, levando em conta a identidade de interesses de longo prazo. O orgulho, a identidade e os valores transmitidos de geração a geração, permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar (RICCA, 1998).

A dificuldade para a empresa de primeira geração que possui pressupostos fortemente fundamentados, se permeia em como fazer a transição para as gerações futuras, de modo que a empresa se mantenha adaptável às mudanças provenientes do ambiente interno e externo, sem suprimir os elementos culturais que lhe tenham dado a sua especificidade (SHEIN, 1995). Em casos que o processo sucessório foi bem conduzido, o antecessor possuiu papel fundamental de apoio, permitindo que a geração sucessora assumira a responsabilidade e tenha a possibilidade de errar, priorizando o diálogo construtivo e limitando o conflito ao ambiente de trabalho (CABRERA-SUÀREZ, 2005).

3 Liderança familiar

Muitos pais sonham em construir negócios sólidos e lucrativos para, no futuro, deixá-los aos seus filhos e empreendem na ânsia de fornecer à família um padrão de vida melhor; todavia, o fracasso desse planejamento pode ocorrer por duas razões: a preferência dos filhos por outras carreiras ou a falta de habilidade para assumir a gestão do negócio. O Sucesso não é hereditário e requer aprendizagem e dedicação; a frustração pode vir através das expectativas criadas pelos pais, que nem sempre se concretizam na geração seguinte (FRITZ, 1993).

Para Fritz (op. cit.), no momento em que futura geração opta pela inserção no empreendimento da família, traz benefícios vantajosos para a empresa, como: entusiasmo, ponto de vista jovem, novos conceitos, novos produtos e tecnologias. A participação da nova geração na gestão tende a eliminar a tendência de o empreendimento cair na rotina; através das novidades é possível que a empresa se torne mais competitiva e diversificada.

A experiência do indivíduo no negócio da família e o relacionamento próximo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

com os membros que trabalham na empresa, auxilia no desenvolvimento do comportamento de liderança do futuro sucessor (McNEFF; IRVING, 2017). Um dos atributos de um bom líder é ser visionário (FRITZ, 1993). Desse modo, a capacidade de liderança está relacionada com a busca constante pelo novo e com a habilidade da empresa estar continuamente se reinventando (DAY, 2000).

No tocante à gestão, a liderança está fortemente relacionada à capacidade do indivíduo de dirigir e controlar a equipe, influenciando o grupo de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, motivando, resolvendo os conflitos, treinando e disciplinando-os (ROBBINS, 2002). Não limitado somente a isso, a evolução do líder também se respalda em sua capacidade de desenvolvimento individual e coletivo, ou seja, o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da liderança na empresa.

O desenvolvimento do líder se relaciona ao capital humano, isto é, para alcançar a eficácia, o desenvolvimento das habilidades humanas é fundamental (DAY, 2000; ROBBINS 2002). Por outro lado, o desenvolvimento da liderança se baseia na criação de capital social na empresa, por meio da rede de relacionamentos criada pelo líder (DAY, 2000). Segundo o próprio autor, existe um alto grau de importância que ambas as dimensões sejam desenvolvidas.

Para Schein (1995), é consenso que fundadores e proprietários tem características peculiares oriundas de sua personalidade e de sua posição, que se reflete nos valores e premissas da empresa familiar. Esse tipo de gestão possui atributos intuitivos e humanistas, pois é na empresa que constroem sua própria identidade.

Na empresa familiar os relacionamentos interpessoais são determinantes (FRITZ, 1993). A construção da confiança, da credibilidade e do respeito são precedentes essenciais na relação entre o líder e o liderado; é impossível liderar indivíduos que não confiam em seu líder; por isso, a confiança é tão importante nas empresas e um atributo fundamental associado à liderança (ROBBINS, 2002).

O líder familiar tem características mais seguras e pessoalmente mais confiantes, desempenhando papel fundamental em momentos de tensão ou crise. No que se refere ao estímulo à inovação, não somente por sua posição, mas também devido ao seu poder intuitivo motivado pela ambição de crescer e apoio familiar, eles estão mais

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

dispostos a incorporar inovações com maior risco. Contudo, o poder de tomar as decisões e o lado humanista do proprietário que busca maximizar os benefícios para si e sua família, pode se tornar prejudicial ao negócio no momento em que utiliza de sua posição para, por exemplo, inserir membros da família que não possuam competência para exercer uma função na empresa, refletindo na estrutura organizacional e no desempenho do negócio (SCHEIN, 1995). O fato de ser um membro da família não pode ser a única condição para que desempenhe uma função; assim como os demais, o membro da família precisa possuir habilidade e, em certas vezes, até experiência. É do líder a função de compreender e ter discernimento para buscar o que será benéfico e não adverso à longevidade do negócio (FRITZ, 1993).

No decorrer das gerações, a próxima geração e os funcionários, ao se tornarem gestores com maior experiência, desenvolvem novos pressupostos baseados em suas próprias experiências, que trarão novos elementos ao paradigma da cultura original. Nesse prisma, os gestores são tidos como “híbridos”, pois mantêm premissas antigas, complementando com novas ideologias. Esses pressupostos darão a possibilidade de maior assertividade na solução de problemas aos sucessores, visto que, à medida que a empresa se desenvolve, os problemas externos e internos se modificam (SHEIN, 1995).

Por fim, infere-se com as concepções já explanadas que relacionamentos fortes, respeitosos, que prezem os valores familiares e compreendam as prioridades da família e da empresa, deve ser primazia. Tais dimensões, se tratadas com prudência, são positivas para a harmonia nessa relação (FRITZ, 1993).

4 Procedimentos metodológicos

O presente estudo buscou relatar as expectativas dos futuros gestores das empresas familiares do município de Ijuí/RS. Para tanto, foram entrevistados 12 líderes da atual geração de sucessores das empresas familiares, em que oito entrevistados responderam a perguntas abertas. Buscando responder ao objetivo do estudo, desenvolveu-se um estudo fundamentalmente qualitativo e descritivo, tendo como base uma amostra não probabilista definida por intencionalidade. O critério de seleção dos

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

entrevistados foi estabelecido quanto às gerações, isto é, as empresas deveriam estar na segunda ou terceira geração, sendo que a geração a passar o comando poderia ainda fazer parte da gestão e decisões da empresa.

A técnica de coleta de dados para os dados primários deu-se por meio da entrevista semiestruturada, possuindo como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído de perguntas abertas e fechadas. A partir da amostra de 12 entrevistados, coletou-se o perfil dos oito entrevistados que participaram também das perguntas abertas. A matriz desses entrevistados está relatada na tabela 1.

Tabela 1 - Matriz dos sujeitos entrevistados com perguntas abertas

ENTREVISTADO	IDADE	EXISTÊNCIA DA EMPRESA	GERAÇÃO	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA
E01	41 anos	55 anos	3 ^a	Gerente Administrativo	12 anos
E02	35 anos	28 anos	2 ^a	Gerente de Desenvolvimento	1,5 anos
E03	25 anos	6 anos	2 ^a	Diretor Comercial e Financeiro	4 anos
E04	33 anos	28 anos	2 ^a	Gerente Financeiro	1 ano
E05	28 anos	37 anos	2 ^a	Gerente Administrativo e Financeiro	6 anos
E06	31 anos	28 anos	2 ^a	Gerente Comercial e Marketing	2 anos
E07	26 anos	5 anos	2 ^a	Gerente	4 anos
E08	40 anos	45 anos	2 ^a	Gerente Administrativo	17 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os entrevistados possuem entre 25 e 41 anos; aponta-se que o tempo de existência das empresas dos entrevistados mais jovens (25 anos e 26 anos) é menor, o que enriquece os resultados levantados do estudo por também trazer concepções de líderes jovens em empresas com pouco tempo de vida, assim como líderes maduros em empresas consolidadas há mais tempo no mercado. A maior parte dos entrevistados está na 2^a geração e possui cargos de gerência. Quanto ao tempo de atuação no cargo, a experiência varia de um até 17 anos.

Para a análise dos dados, em um primeiro momento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o intuito de aprofundar o conhecimento acerca do tema e sustentar a discussão. Nessa fase, foram selecionados estudos nacionais e internacionais relevantes, os quais envolvem o tópico das empresas familiares e suas vertentes, como o processo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

sucessório e a liderança familiar. A temática envolvendo as empresas familiares, os conflitos e o processo de sucessão, teve partida no embasamento de autores como: Bernhoeft (1985, 1991), Lodi (1987, 1989, 1998), Vidigal (1996, 1999), Longenecker (1997), Gersick et al. (1997). E, a liderança familiar a partir das concepções de: Fritz (1993), Schein (1995), Day (2000), Robbins (2002) e McNeff e Irving (2017).

Tabela 2 – Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	
	PERGUNTAS FECHADAS	PERGUNTAS ABERTAS
Expectativas da atual geração em relação a si mesma	1 - Confiança	1 - Credibilidade
	2 - Reconhecimento	2 - Expectativas familiares e profissionais
	3 - Vida pessoal e profissional	3 - Capacitação
	4 - Tratamento preferencial	
Expectativas da atual geração em relação aos negócios	5 - Solidez	4 - Tradição X Inovação e Riscos
	6 - Pretensões	5 - Valores familiares
	7 - Capacidade inovativa	
	8 - Assumir riscos	
Expectativas da atual geração em relação a geração que passará o comando	9 - Valorização	6 - Conflito de interesses
	10 - Envolvimento após a transição	7 - Entrada de novos membros
	11 - Dificuldade na transição	8 - Processo sucessório
	12 - Política familiar	9 - Fatores de sucesso na transição

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Após elencadas as categorias e subcategorias de análise, conforme descritas na Tabela 2, aplicou-se o instrumento de pesquisa composto por 12 itens de perguntas fechadas e nove itens de perguntas abertas, segmentados em três categorias de análise, e mensurado a partir de uma escala Likert de cinco pontos, onde: 1, discordo totalmente; 2, discordo; 3 indiferente; 4 concordo; 5 concordo totalmente.

Como fonte de resultados secundários, utilizou-se a pesquisa “Grandes expectativas: a futura geração de líderes de empresas familiares” desenvolvida pela PWC, em 2016. Esse estudo foi realizado com 268 representantes de líderes da futura geração em todo mundo, sendo destes, 40 líderes brasileiros. Essa pesquisa ocorreu por meio de entrevista

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

semiestruturada no ano de 2016, em 31 países.

5 Expectativas da atual geração de líderes em relação a si mesma

Compreendendo o paralelo entre a dinâmica das empresas familiares e o desafio que é gerir uma empresa com essa singularidade, previamente espera-se que a família busque no futuro gestor um profissional capacitado e que possua as condições e habilidades necessárias para que cumpra sua função, não sendo a condição de ser um membro da família requisito único para tal atribuição, pois é do líder a função principal de buscar o que é benéfico para a empresa e não um entrave para a longevidade dos negócios (FRITZ, 1993).

Após fazer parte das diretrizes e da cúpula estratégica da empresa, o líder tem a missão de fazer a gestão não somente do negócio, mas também, buscar a harmonia com os objetivos da família. Na tabela 3, apresenta-se a percepção dos futuros gestores com relação a esses aspectos e o que esperam de si mesmos.

Tabela 3 – Expectativas da atual geração em relação a si mesma

	<i>Região Noroeste do RS</i>				<i>Global*</i>	
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo Totalmente	Concordo	
A geração atual tem confiança na minha capacidade				75%	25%	88%
Sou devidamente reconhecido mesmo sendo um membro da família				67%	33%	65%
Pode ser difícil separar a vida pessoal e profissional quando se trabalha para empresa familiar		17%		33%	50%	69%
Não recebi nenhum tratamento preferencial por ser membro da família		75%		25%		50%
Total			12			268

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

*Resultado da pesquisa realizada pela PWC (2016) com os líderes do Brasil e do mundo.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Os líderes locais consideram que a geração atual tem confiança em sua capacidade com 76% de Concordância, corroborando com o índice global (88%), o qual também é elevado. Segundo Robbins (2002), a construção da confiança é um precedente essencial nas relações entre líderes e liderados, sucessores e sucedidos, portanto, é um atributo fundamental para desenvolver a liderança das novas gerações. Os relacionamentos interpessoais, nas empresas familiares, são determinantes para o sucesso do negócio (FRITZ, 1993).

Conjuntamente, 50% dos líderes locais e 69% globais concordam totalmente que pode ser difícil separar vida pessoal e profissional na empresa familiar. A maior parte dos entrevistados confirma essa posição em suas falas, eles relatam que é um grande desafio em função da proximidade do convívio, pois a dificuldade está em administrar o relacionamento familiar no ambiente empresarial, *“conflitos são normais, as soluções que precisam ser aprimoradas para que sejam resolvidos naturalmente e de forma pacífica, sempre”* (Entrevista E03, 2017). Esse aprimoramento nas soluções dos conflitos é de profunda importância, visto que os conflitos envolvendo os anseios da família e os objetivos do negócio são causas que influenciam a perpetuidade das empresas, o estabelecimento de objetivos que agreguem os objetivos de ambas as partes trará sustentabilidade para a empresa e harmonia familiar (CHRISMAN et al., 2012; KOTLAR; DE MASSIS, 2013),

Assim como o entrevistado anterior, houve predomínio dos pareceres em que a família envolvida na empresa procura através do diálogo resolver os conflitos, um deles relata: *“conversamos bastante e buscamos nos entender, pois hoje dependemos do nosso negócio então temos que fazer dar certo, os objetivos são os mesmos e isso nos dá muita força, muita confiança”* (Entrevista E02, 2017). Fritz (1993) apontou que buscar a harmonia nos negócios, relacionamentos fortes, respeitosos, que prezem os valores familiares e compreendam as prioridades da família e da empresa, deve ser prioridade, pois, se tratados com prudência são positivos para a empresa familiar. O que se espera no estabelecimento dos objetivos que agreguem os anseios da família e da empresa é que haja um comprometimento coletivo de todos (KOTLAR; DE MASSIS, 2013).

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Os entrevistados afirmam ser um desafio transmitir confiança tanto para a geração que ainda está no controle, como para os colegas e para os clientes. Para alguns deles, a maior dificuldade está em criar uma relação de confiança com os colegas, *“aqui dentro os colegas não irão confiar na minha decisão simplesmente por que sou filho do dono, a experiência conta muito e o que mostramos no dia-a-dia, dentro da empresa você é como qualquer outro”* (Entrevista E02, 2017). Apesar das dificuldades, 67% a nível local e 65% a nível global, mencionam que são reconhecidos mesmo sendo um membro da família, porém, 75% da amostra local acredita que recebeu tratamento preferencial por fazer parte da família e 50% da amostra global reforça essa convicção.

Ainda que a atual geração demonstre que tenha sido beneficiada por fazer parte da família, eles evidenciam que mesmo estando nessa condição, são reconhecidos pelos demais envolvidos, e estão buscando constante capacitação fora da empresa, bem como, experiência interna para se preparar para comandar o negócio.

É um desafio, porém existe um ciclo natural. A nova geração que está chegando deve se preparar devidamente para assumir o papel de "novo líder" e líderes não se formam no curto prazo. Não acredito que tenha a ver com idade e sim com capacidade. No meu caso prático, logo que cheguei à empresa trabalhei em diversas áreas dentro da mesma, procurei entender todos os processos envolvidos, me capacitei e, ao natural, conquistei meu espaço. (Entrevista E03, 2017)

Para Fritz (1993), o sucesso não é hereditário e requer aprendizagem e dedicação. Quanto ao que buscam como preparação para assumir integralmente a gestão no momento em que a geração atual não estiver mais atuante, o entrevistado E02 (2017) respondeu:

Eu tenho estudado bastante sobre gestão, liderança de equipe e desenvolvimento, tenho me preparado, me apoio bastante nos que estão aqui há mais tempo, na experiência que o nosso pai tem e no pessoal aqui dentro. (Entrevista E02, 2017)

O desenvolvimento de um líder envolve o desenvolvimento de habilidades humanas (DAY, 2000; ROBBINS, 2002). Segundo Fritz (1993), Day (2000) e Robbins (2002), os líderes compreendem que necessitam de habilidade e

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

capacidade, construídas por meio da aprendizagem e do desenvolvimento de liderança individual e coletiva.

6 Expectativas da atual geração em relação aos seus negócios

Na tabela 4 estão demonstradas as expectativas da atual geração em relação aos negócios da família. Os futuros líderes reconhecem as adversidades que é possuir um negócio familiar, contudo, esse tipo de empresa possui características peculiares, as quais são evidenciadas nos benefícios apontados pelos entrevistados. Constatou-se que 83% dos futuros líderes locais reconhecem que as empresas familiares se reinventam a cada nova geração, se comparado ao resultado do Brasil (50%), e ao resultado global (58%), é uma expectativa vislumbrada por uma parte significativa dos entrevistados.

Respalhando a percepção dos entrevistados, Schein (1995) afirma que a partir da experiência conquistada, os gestores desenvolvem novos pressupostos baseados em suas próprias experiências, contribuindo para que a empresa encontre novas soluções para os problemas. Esses resultados condizem com a caracterização das empresas da amostra analisada, pois, a maior parte delas são empresas com mais de duas décadas de atuação, algumas até mesmo com cinco décadas, e que estão na 2ª ou 3ª geração, o que demonstra que as gerações que receberam o bastão ou estão em processo de assumir o comando vêm buscando formas de reinventar e manter os negócios vivos, mesmo após a saída do fundador ou da geração antecedente.

Isso demonstra, mesmo que em uma pequena amostra como essa, que os resultados de Oliveira (2010) e do Sebrae (2015) podem estar se modificando quanto a perpetuidade das empresas e a problemática do processo sucessório, devido à fatores característicos dos negócios com essência familiar que transcendem como um desejo das novas gerações em deixar uma marca e fazer algo maior pelo negócio da família, conforme demonstra a Tabela 4.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Tabela 4 – Expectativas da atual geração em relação aos negócios

	<i>Região Noroeste do RS</i>				<i>Brasil*</i>	<i>Global*</i>	
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Concordo	
Pretendo entregar a empresa sólida para as futuras gerações			25%	8%	67%	96%	92%
Vou deixar minha marca e fazer algo pela empresa				33%	67%	92%	88%
Acredito que as empresas familiares se reinventam a cada nova geração		8%	8%	50%	33%	50%	58%
Na minha percepção, as empresas familiares estão dispostas a assumirem mais riscos do que outros tipos de negócios		58%		42%		25%	31%
Total			12			40	268

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

*Resultado da pesquisa realizada pela PWC (2016) com os líderes do Brasil e do mundo.

No que tange a entregar uma empresa sólida para as próximas gerações, os líderes no Brasil (96%), no mundo (92%) e localmente (75%), concordam com essa premissa e, similarmente, pretendem deixar sua marca e fazer algo pela empresa. É consentido pela maioria dos entrevistados que as empresas familiares não estão dispostas a assumir mais riscos que outros tipos de negócio, como demonstrado na Tabela 4. Porém, os entrevistados locais compreendem que os laços que unem a família

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

e o sentimento de união, são um diferencial e um fator que permite que esse tipo de empresa também passe a assumir riscos como outros tipos de negócios em função do apoio recebido.

Há realmente algo muito forte que une as pessoas em prol da empresa. É algo que está no sangue, vem na alma, é muito mais que vestir a camiseta, e nos faz mover montanhas, não ter horário, não pensar em si, e sim na empresa. A empresa é o foco é o objetivo, por ela todos se envolvem e trabalham com amor e afinco, não tem segredos, e sim trabalho. (Entrevista E01, 2017)

Para Schein (1995), elas estão dispostas a incorporar inovações, também de maior risco, devido ao poder intuitivo de seus líderes, motivado pela ambição de crescer e pelo apoio familiar. Os entrevistados foram questionados sobre a influência das tradições, as quais perduram por anos em uma empresa familiar, e como gerenciar esse aspecto com a incorporação de inovações e iniciativas para impulsionar o crescimento do negócio.

Os mesmos compreendem que as tradições que devem ser mantidas, são os valores que trouxeram do passado e fizeram com que o negócio se perdurasse, e o relacionamento mais próximo que conseguem manter com os clientes. Com relação aos negócios, *“buscamos estar o com um olhar no mercado, a fim de nos adaptarmos as mudanças, as novas formas de se fazer, aos diferentes públicos que atendemos, enfim, estamos sempre em constante busca de melhorias”* (Entrevista E01, 2017); *“Essa constante atualização pode gerar discussões, pois são necessárias para a evolução do negócio, porém antigamente não era dessa forma, então essa dinâmica pode ser conflituosa”* (Entrevista E04, 2017).

7 Expectativas da atual geração em relação à geração que passará o comando

Espera-se muito da geração que ainda se mantém no poder, os futuros líderes que um dia assumirão por completo a gestão compreendem que essa geração possui valorosas contribuições para o sucesso da empresa. Na tabela 5 são explanadas as expectativas da atual geração em relação à geração anterior.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Tabela 5 – Expectativas da atual geração em relação à geração sucedida

	<i>Região Noroeste do RS</i>				<i>Global*</i>	
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Concordo
Valorizarei o apoio permanente da atual geração quando assumir				58%	42%	91%
A geração atual desejará permanecer envolvida depois de sair			25%	50%	25%	80%
Será difícil para a geração atual se desvincular do negócio		8%		33%	58%	61%
Estou preocupado com precisar dedicar tempo para gerenciar a política familiar		17%	17%	58%	8%	52%
Total			12			268

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

*Resultado da pesquisa realizada pela PWC (2016) com os líderes do Brasil e do mundo.

Todos os entrevistados locais consentiram ao responder que estão dispostos a valorizar o apoio permanente da geração anterior ao assumir o comando permanente da empresa, globalmente essa taxa se manteve próxima, com 91%. As empresas familiares que participaram da entrevista ainda mantêm na gestão a geração a ser sucedida, em todas elas o familiar que está passando o comando participa de alguma forma do comando da empresa, também, auxiliando a geração atual com opiniões que possam ser buscadas.

Desse modo também, a maior parte deles, ou seja, 75% dos entrevistados locais e 80% dos entrevistados globais também ressalta que a geração anterior desejará manter-se envolvida após deixar o comando, o que já vêm ocorrendo nessas empresas. Corroborando com isso, os futuros líderes desejam que a geração atual se mantenha ativa, e o valor dessa geração é uma percepção consensual em muitos argumentos:

Claro que o legado, não só desta segunda geração, como o que foi nos passado pela primeira geração, sempre ficarão presentes, temos total reconhecimento que o que somos hoje é fruto do nosso passado, do que foi

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

conquistado com muito sacrifício por nossos avós. (Entrevista E01, 2017)

Conforme Ricca (1998), o orgulho, a identidade e os valores transmitidos de geração a geração, permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar. A prevalência das respostas dos líderes regionais (92%) e globais (61%) demonstra que será difícil para a geração anterior se desvincular do negócio. Segundo o entrevistado E02 (2017), *“é difícil para a geração atual ‘largar o osso’, ele (pai) quer sair, mas não consegue se desligar totalmente, acredito que seja difícil pra ele”*. Para McNeff e Irving (2017), a experiência do indivíduo no negócio da família e o relacionamento próximo com os membros da família que atuam na empresa, auxiliam no desenvolvimento do comportamento de liderança do futuro sucessor.

Tanto para os respondentes locais (66%), como globais (52%), prevalece à preocupação com dedicar parte de seu tempo para gerenciar a política familiar, isso é positivo, pois, empresas que demonstram estrutura familiar mais sólida, conseguem administrar melhor as dificuldades (BERNHOEFT, 1989). A política familiar compreende toda a relação conflituosa que pode vir a ocorrer nos negócios familiares. Conforme já mencionado, os atuais líderes buscam de diferentes formas administrarem essa questão, mas é no bom relacionamento familiar que mais encontram a solução para isso.

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca do processo sucessório, segundo o entrevistado E02 (2017), *“é um processo gradual, não é uma ruptura, uma pessoa que esteve na empresa há tantos anos tem que ter o direito de participar e dar opiniões, mas é um processo demorado”*, *“para que a transição seja bem sucedida, o apoio do nosso pai é fundamental, pois ele é referência aqui e fora da empresa”* (Entrevista E04, 2017).

Considerações finais

Considera-se, a partir do resgate teórico do estudo, que o processo sucessório é uma etapa importante e, ao mesmo tempo, delicada para a empresa e para a família, podendo ser a ponte, ou não, para a perpetuidade do negócio. É um momento novo que

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

necessita de planejamento e preparo da empresa, da família, do sucessor, do fundador, por meio de ações preventivas que evitem o surgimento de conflitos que interferem na saúde da empresa e no relacionamento familiar.

Portanto, os principais problemas e desafios a serem superados pela geração de futuros gestores são: a) centralização de poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; c) ausência de metas e objetivos claros; d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágil ou inexistente; f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial; h) divergência de interesses entre a família e a empresa que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações ineficientes de gestores; i) uso dos recursos de maneira indevida por membros da família, transformando-a em um cofre dos parentes; j) resistência à aceitação de novos modelos de gestão e novas tecnologias.

Quanto às evidências empíricas identificadas por meio dos dados coletados, aponta-se que as expectativas dos líderes locais e globais são promissoras em relação ao momento em que assumirem a gestão. Também demonstraram confiança no trabalho que estão desenvolvendo na empresa e do modo como estão buscando se capacitar para assumir a gestão. Os futuros gestores asseguraram otimismo com relação ao negócio e ao modelo de gestão familiar. Em relação à geração atual esperam receber o apoio do sucedido, e têm considerado fundamental essa participação conjunta.

Apesar dos diversos conflitos de interesses na família e no negócio, releva-se que os líderes estão buscando aperfeiçoamento constante e capacitação para estarem aptos a assumir a gestão após a passagem do bastão. A atual geração percebe na empresa familiar um negócio próspero e de sucesso. Apesar das dificuldades entre a dimensão família e empresa, veem que as relações familiares, se bem conduzidas, tendem a trazer fortes laços e valores familiares também para dentro do negócio. Os resultados locais e globais revelam que os novos líderes têm conhecimento dos desafios que é assumir a gestão da empresa da família. Contudo, no apoio familiar e, nas

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

experiências dentro e fora da empresa, buscam suporte para o momento da passagem do bastão.

A contribuição prática do estudo reflete no auxílio aos jovens e futuros líderes das empresas família em seu processo sucessório, assim como para as gerações que estão deixando o comando de seus negócios e devem levar em conta o que pensam e as expectativas de seus sucessores quanto ao que esperam do negócio, do apoio da família, de si mesmos e da geração que está passando o comando. Esse conjunto de resultados dá às empresas familiares a possibilidade de longevidade aos seus negócios, diante de um relacionamento pessoal e profissional em harmonia.

Do mesmo modo, os relatos, baseados nas experiências da atual geração de líderes entrevistada, vem a contribuir com o fornecimento de elementos aos próximos líderes e possibilidade de implantação em seus negócios, visando o sucesso desse momento transitório. No tocante às limitações da pesquisa, não é possível generalizar os resultados, em função das particularidades de cada empresa e de cada família e, do mesmo modo, da cultura e da estrutura de cada empresa. Propõe-se como possibilidade de estudos futuros, ampliar a amostra investigada para negócios que estejam além da terceira geração, a fim de compreender como o processo sucessório ocorre em empresas familiares que perpassam mais gerações e se as percepções quanto às expectativas desses líderes se modificam em função disso.

Referências

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. de. Empresas Familiares: Mapeamento da Produção Científica Brasileira no Período 1997-2009. In: **ENEO, X, 2010**. Florianópolis, Anais, Florianópolis, SC, 2010.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e pratica.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CABRERA-SUÁREZ, K. Leadership transfer and the successor's development in the family firm. **The Leadership Quarterly.** vol. 16, n. 1, p. 71-96, 2005.

CHRISMAN, J. J. et al. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship theory and practice,** v. 36, n. 2, p. 267-293, 2012.

DAY, D. V. Leadership development: A review in context. **The Leadership Quarterly.** vol. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade,** Salvador, 2000.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review,** v. 42, n. 4, p. 93- 105, 1964.

_____. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

DUPAS, G.; LANK, A. G.; AIRES, A.; VRIES, M. K. de; COSTA, R. T. da. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo: Makron Books, 1993.

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

_____. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 2006.

KPMG. **Questões sobre Empresas Familiares: Fomentando o crescimento das Empresas Familiares por meio de investidores individuais.** Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Mer

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

cado%20Empreendedor/empresas-familiares-portugues-baixa.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2018.

KOTLAR, J.; DE MASSIS, A. Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 6, p. 1263-1288, 2013.

KRAICZY, N. Research on family firms—Definition, theories, and performance. In: _____. **Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms**. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. p. 7-34.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. IN: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de.; LEONE, N. M. de C. P. G. A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. In: **XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <HTTP://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm>. Acesso em: 26 abr. 2003.

LEVINSON, H. Conflicts that plague family businesses. **Harvard Business Review**, v. 49, n. 2, p. 90-98, 1971.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, edição 838, ano 39, n. 5, p. 22-34, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.

_____. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W. J. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

McNEFF, M. E.; IRVING, J. A. Job Satisfaction and the Priority of Valuing People: A Case Study of Servant Leadership Practice in a Network of Family-Owned Companies. **SAGE Open**, v. 7, n. 1, p. 1-8, 2017.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características Comportamentais Empreendedoras em Proprietários de MPE's Longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, 2014.

PWC, PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Grandes expectativas**: a futura geração de líderes das empresas familiares, 2016.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, P. D. Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande: UNIDERP, 2004.

SCHEIN, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Family Business Review**. vol. 8, n. 3, p. 221-238, 1995.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2018.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5, 2012.

SILVEIRA, K.; BIHEL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. **CD do EnANPAD**, Itibaia, 2003.

TURCATO, Jessica Casali; KELM, Martinho Luís; BARTZ, Cátia Raquel Felden. O conflito da sucessão na empresa familiar: as expectativas da futura geração de líderes. **6º Fórum Internacional Ecoinovar**, Santa Maria/RS, 21 a 23 de Agosto de 2017.

26

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2017/arquivos/artigos/ECO1671.pdf>>.
Acesso em: 10 nov. 2018.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____. **As origens da empresa familiar no Brasil**. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

WARD, J. L. Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. **Palgrave Macmillan**, 2011.

Recebido em: 23/12/2018

Aceito em: 15/01/2019