

A SUCESSÃO GERENCIAL NA EMPRESA FAMILIAR: O ESTUDO DAS MODIFICAÇÕES ESTRUTURAIS DA EMPRESA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Beatriz dos Santos Lourenço
Orientador: Farana de Oliveira Mariano
Curso: Ciências Contábeis Período: 8º
Área de Pesquisa: Gerencial

1 INTRODUÇÃO

O estudo das empresas familiares vem ganhando força e importância no cenário atual, visto que o perfil de tais empresas tem presença marcante dentre as demais existentes, de pequeno a grande portes, entre os mais variados ramos de atividade. Bertucci, Pimentel e Campos (2008) afirmam que pesquisas realizadas em diversas partes do mundo apontam a relevância desse tipo de empresa devido a seus benefícios sociais, sua expressividade na composição do tecido empresarial de cada país e pela capacidade de geração de riqueza, alavancando a economia nacional.

Com o caminhar bem sucedido da empresa familiar, a tendência é que se transfira a posse dos negócios de geração para geração, dando origem à sucessão familiar dentro da entidade. Para que haja uma gestão eficiente dentro da organização, é necessário seguir os princípios que a função traz.

Apesar de a gestão ser embasada em princípios, torna-se ao mesmo tempo algo subjetivo, uma vez que a personalidade e os hábitos comportamentais são individuais de cada um, o que afirma Crozatti (1998), que diz que cada pessoa possui características próprias e desempenho consequentemente diferenciado e, as empresas, por sua vez, possuem suas individualidades que as diferenciam uma das outras, na manifestação da sua atividade social no âmbito econômico.

Essa individualidade faz com que as estratégias utilizadas variem de gestor para gestor, podendo então trazer mudanças positivas e negativas para a organização, com problemas e soluções no decorrer do processo.

Sendo assim, surge o seguinte questionamento: Houveram mudanças positivas e negativas na estrutura da empresa familiar após a sucessão gerencial?

Desta forma, o trabalho objetiva-se em identificar as mutações ocorridas na empresa após o processo de sucessão gerencial, destacando os pontos positivos e negativos e, ademais, os problemas enfrentados e as soluções encontradas para a resolução destes.

A justificativa do presente estudo se embasa na importância da tomada de decisão tempestiva e adequada e de sua necessidade no, já citado, processo de sucessão gerencial, uma vez que tal ação determina a continuidade da organização. Lousada e Valentim (2011, p. 148) acreditam que “a importância das reflexões sobre essa temática é indiscutível para a sociedade contemporânea, uma vez que as organizações necessitam, cada vez mais, de decisões acertadas, em um espaço de tempo mais reduzido.”.

Limárcio et al. (2015), diz que o perfil das empresas familiares é cada vez mais comum no ambiente de negócios, mas que essas empresas, em sua grande maioria, fecham as portas antes mesmo de completar seu terceiro ano de existência, devido a falhas em sua estrutura organizacional, no planejamento e delegação de funções, uma vez que esta modalidade empresarial merece uma atenção maior por possuírem características diferenciadas das demais. A relevância e contribuição da presente pesquisa tem como base a importância da gestão bem estruturada dentro do ambiente empresarial familiar, assegurando um processo de sucessão executado conforme o planejado, fazendo com que fique garantida a continuidade da empresa. Dessa forma, vale ressaltar a importância e a necessidade de planejamento e acompanhamento do processo sucessório profissional e familiar (LIMA, 2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Petry (2005), as empresas familiares são consideradas a forma predominante das organizações dedicadas à produção de bens e serviços no cenário empresarial, vistas como os empreendimentos de mais rápido crescimento, de grande significância econômica.

A empresa familiar, embora apresente as mais variadas formas, possui uma característica principal, qual seja o fato de terem sua origem e história ligadas a uma família, onde os membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização. (ESTOL E FERREIRA, 2006)

Estol e Ferreira (2006) identificam como crise a perda da identidade da empresa, que acaba não sabendo mais a que veio e quais os seus objetivos, uma vez que tal crise é decorrente do gigantismo da organização e do fracionamento do poder acionário entre vários herdeiros de interesses divergentes e distantes dos ideais do fundador, buscando unicamente a renda e não demonstram comprometimento com o futuro da empresa.

Volpato et al, (2017) objetivaram-se a identificar inovações no campo empresarial familiar, por meio de busca sistemática, e ficou constatada a escassez de estudos relacionados a esta área, pelo fato de as empresas familiares serem consideradas mais conservadoras e menos inovadoras.

Peçanha (2013) utilizou como foco de pesquisa a abordagem sistêmica e psicodinâmica, considerando a estreita interdependência entre os padrões de comportamento da família, uma vez que estes afetam as políticas e decisões empresariais e, por sua vez, a empresa afeta as finanças e relacionamentos na família.

“A empresa familiar brasileira enfrenta agora o seu maior desafio: o novo ciclo do capitalismo empresarial. E isto afeta, diretamente, a empresa nacional de controle e gestão familiar”. (SOUZA, 2001).

O eixo da família começa na jovem família empresária buscando sua independência, seguida da entrada na empresa de novas gerações, formando a segunda etapa do desenvolvimento desse eixo, a qual provoca o terceiro estágio que traz a realidade de duas gerações trabalhando em conjunto e se desenvolvendo ao mesmo tempo, com clima de cooperação de comunicação e, após o trânsito

desta etapa, chega o momento da transição, ocorrendo o desligamento da geração mais velha e, conseqüentemente, a transferência da liderança para a próxima geração da família (ESTOL; FERREIRA, 2006).

2.2 MODIFICAÇÕES QUE OCORREM NA ESTRUTURA E NA GESTÃO APÓS A SUCESSÃO

Segundo Lima, Borges e Carvalho (2007), “A sucessão em empresas familiares constitui um fato relevante para empresas e para famílias a ela vinculadas. Trata-se de um processo que pode ocorrer com ou sem a presença do fundador, podendo ser objeto de ações gerenciais.”

Lima, Borges e Carvalho (2007) utilizaram como método de pesquisa um estudo de caso de uma empresa familiar e, segundo os mesmos, “o trabalho permitiu retomar aspectos centrais dos estudos das empresas familiares, tais como o comprometimento de sucessores, a avaliação da gestão de empresas e transmissão do patrimônio, bem como o processo de inserção e capacitação dos sucessores.”

No caso estudado por Lima, Borges e Carvalho (2007), verificou-se a transmissão patrimonial e a transmissão gerencial, entre um fundador e dois sucessores, implicando uma relação entre os mesmos em um processo de co-construção dessa sucessão incluindo aumento do patrimônio e a permanência do fundador como conselheiro no processo gerencial dos sucessores, visto que, as evidências empíricas permitiram construir um novo modelo, baseado no original, mas inserindo-se o papel de aconselhamento do fundador nas tomadas de decisão e gerenciamento dos novos gestores.

O estudo de Barthasar et al. (2014), dedicou-se a descobrir como estilo de uma organização familiar pode se modificar devido ao processo de sucessão, e foi verificado que o estilo de gestão familiar mais comumente identificados tende ser paternalista, personalista e com alta distância de poder, concluindo ainda que, com a sucessão, houve chance de definir um estilo de gestão que contribuísse para maior competitividade do negócio.

Uma segunda conclusão encontrada com o trabalho de Barthasar et al. (2014) revela que a nova gestão da empresa estudada adotou uma postura de enfoque ao planejamento e, além disso, foram criados métodos que reforçam o sistema de meritocracia na avaliação dos funcionários, incentivando a comunicação e a participação dos mesmos e, embora tenha enfrentado resistência às mudanças, a atual gestão demonstra ter conseguido melhorar seus resultados financeiros, o que deixa claro a pertinência modelo de gestão adotado, que tem contribuído com a competitividade dentro do contexto de negócios.

Estol e Ferreira (2006), afirmam que na passagem das gerações, que coincide com o crescimento e modificação dos negócios, é comum as empresas familiares sofrerem a chamada crise de liderança entre os sucessores, uma vez que estes correm o risco de não apresentarem as mesmas condições de liderar dos seus antecessores, gerando crise política na organização na definição de poderes, o que gera um alerta para a necessidade de profissionalização e capacitação.

Calegari (2016) diz que o resultado, positivo ou negativo, da sucessão está na compreensão dos membros de que existem dois ambientes diferentes, sendo estes empresa e família, que se misturam e se confundem e, através dessa visão,

tornam o processo de sucessão uma etapa de extrema importância para seu avanço entre os mundos corporativos, societário e familiar.

2.3 GESTÃO DE QUALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

Maximiano (2000, p. 26) conceitua administração e gestão como o processo de tomar decisões e realizar ações que compreende processos interligados de planejamento, organização, execução e controle, contando com o auxílio de outros processos e funções importantes como comunicação, coordenação, direção e participação, formando as funções gerenciais.

Para garantir a continuidade da empresa, é necessário que haja um planejamento prévio e tomadas de decisão acertadas, produzindo assim uma gestão de qualidade. Segundo Crozatti (1998), “o modelo de gestão é considerado como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”.

Ao observar a gestão como ferramenta de qualidade na empresa, Martins e Neto (1998) dizem que “a gestão pela qualidade total tornou-se uma importante opção para as organizações conquistarem vantagem competitiva sobre os concorrentes”

O profissional responsável por gerenciar a organização agrega valor aos resultados, visto isso, Maximiano (2000, p. 28) volta sua atenção às competências gerenciais do gestor, uma vez que estas influenciam o seu desempenho no cargo, acreditando ainda que as habilidades e competências são aprimoradas com o passar do tempo por meio de experiências e estudos.

Estol e Ferreira (2006) estabelecem que:

“O sistema de gestão tem como primeiro estágio o início da organização, que compreende sua fundação e os primeiros anos, nos quais a sobrevivência da empresa se associa à sua entrada no mercado e ao planejamento dos negócios. A segunda fase - expansão e formalização - caracteriza-se pela formação de estrutura cada vez mais funcional, responsável pelo desenvolvimento em áreas como vendas, produtos, números de funcionários, sistemas e políticas organizacionais. No estágio final - maturidade - a organização já possui uma base de clientes estável e rotinas bem estabelecidas, porém, paradoxalmente, entra em uma fase que implica a renovação e reciclagem da empresa ou sua morte.” (ESTOL E FERREIRA, 2006 p. 95).

A respeito da informação para tomada de decisão, Silva, Souza e Klann (2016), afirmam que “entre as diversas medidas para avaliar a qualidade da informação contábil, a tempestividade relaciona-se à perspectiva de a informação estar disponível em tempo hábil aos gestores para a tomada de decisão, de acordo com a necessidade destes”.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

O objetivo da presente pesquisa é identificar as mutações ocorridas na estrutura da empresa familiar após o processo de sucessão gerencial, destacando os pontos positivos e negativos e, ademais, os problemas enfrentados e as soluções encontradas para a resolução destes.

Portanto, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, quanto ao tipo, pois tem como objetivo analisar os dados referentes à empresa estudada, antes e após o processo de sucessão gerencial, e estabelecer relações entre os mesmos e, ademais, descrevê-los detalhada e claramente, chegando a uma conclusão definida que responderá o questionamento que deu origem à pesquisa. Segundo Bertucci (2009), o tipo de pesquisa descritiva “tem como objetivo estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações”.

A empresa estudada é um escritório de contabilidade renomado situado na cidade de Manhuaçu, Minas Gerais, que atua no mercado de contabilidade, assessoria, consultoria e auditoria pública ou privada. Suas atividades foram iniciadas no ano de 1967, quando o primeiro proprietário, o pai, adquiriu o negócio, realizando ainda trabalhos manuais, voltados para o débito e crédito e utilizando de máquinas de escrever e cadernos. A sucessão gerencial familiar ocorreu em 2001, quando seu filho, já formado em Ciências Contábeis, inicia seu curso de pós-graduação e adquire todo o escritório, tomando posse da gerência desde então.

Os dados foram coletados por meio de questionário, destinado ao atual gestor da empresa, que vivenciou a sucessão e participou da mesma, tendo condições de ceder os dados necessários. Tal questionário aborda questões que discutem os obstáculos encontrados no processo de sucessão de poder, os resultados alcançados e os métodos utilizados para atingir os mesmos.

A pesquisa tem como fonte de estudos uma única empresa, possibilitando um estudo com maior profundidade e especificidade, tendo como foco principal a atuação gerencial na organização.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo do presente trabalho foi identificar as mudanças ocorridas na empresa após o processo de sucessão gerencial, destacando os pontos positivos e negativos e, ademais, os problemas enfrentados e as soluções encontradas para a resolução destes.

Para isso foi realizada uma entrevista com o gestor da organização a fim de obter os dados e informações necessárias, capazes de sanar as dúvidas sobre o tema e gerar conclusões que respondessem o problema inicialmente identificado.

A pesquisa foi iniciada com questionamentos ao gestor a respeito da data da constituição da empresa e foi identificado que o CNPJ foi aberto em 2002, mas o escritório contábil foi fundado por meio de seu pai em 1963, portanto, há 55 anos. A princípio pode-se perceber que o escritório contábil estudado possui um longo caminho já percorrido, acumulando história e experiência na área.

Se tratando da iniciativa de entrar para a empresa, a entrevista deu sequência perguntando ao atual responsável se foi por opinião própria ou houve alguma influência por algo ou alguém. O mesmo respondeu que existia a vontade própria de iniciar as atividades junto a empresa, mas que a possibilidade de manter algo já em andamento foi fundamental para a tomada de decisão. Entende-se que,

apesar da vontade própria, a ideia de dar continuidade a algo já estruturado trouxe uma realidade de planos futuros, servindo de incentivo e motivação.

Segundo o entrevistado, o interesse pela empresa começou a nascer em meados de 1999, quando houve um problema interno no escritório e ele, como filho, resolveu ajudar na solução deste. Em seguida, ocorreu a sucessão gerencial na empresa, por volta do ano de 2000. O contato com problemas rotineiros da empresa contribuiu na ampliação do interesse de fazer parte da mesma.

A respeito dos aspectos físicos e gerenciais da empresa antes do processo de sucessão, foi respondido que haviam apenas duas salas pequenas, sem uso de informática, possuindo três funcionários e com sistema muito arcaico, uma vez que o papel gerencial era todo realizado por seu pai, por ser altamente centralizador. Após a posse do sucessor, ocorreram ações que provocaram a descentralização da gerência e, segundo Quirino (1999), a descentralização e a atenção ao volume de clientes se tornaram importantes para os gerentes, sendo necessário também conhecer como se descentraliza atendendo a demandas ao mesmo tempo.

Foi perguntado ao gestor como foi o processo de sucessão por parte da família, se pode ser caracterizado como um processo que houve dificuldades, obstáculos e resistência familiar ou se foi um processo rápido. O mesmo respondeu que a sucessão foi muito complicada, pois a geração de seu pai não aceitava a evolução à informática, tendo altos embates para avançar. Segundo Freire et al. (2010), a sucessão é enxergada como um processo de renovação da gestão, porém, o desafio da sucessão no tipo de empresa familiar presume que os efeitos das resistências individuais que esse processo provoca sejam minimizadas com o encontro de caminhos oportunos e viáveis para a empresa.

O mesmo autor continua seguindo a ideia anterior e dizendo que as resistências às mudanças devem ser vistas como algo natural que acompanha o processo de sucessão e encaradas de formas sistemática, pois se forem deixadas de lado, são abertas brechas ao bloqueio da aprendizagem devido ao crescimento de conflitos prejudiciais aos resultados almejados.

Em pergunta a respeito da interferência da família, pode-se dizer que as irmãs do gestor em nada opinaram, mas sua mãe foi fundamental para o sucesso do negócio. Diz-se ainda que não há intervenção da família nas tomadas de decisão. Por tal situação, entende-se que as decisões tomadas no processo sofreram interferência somente por pai e filho, sem julgamento e opinião de terceiros não envolvidos na ocasião.

Mantendo o mesmo questionamento, foi perguntado dessa vez como foi o processo de sucessão por parte da empresa. Constatou-se que não há processo de sucessão rápido, todos demoram ou são lentos. Para os funcionários foi natural, sem trauma, e para os clientes houve um processo de transição mas foi tranquilo com o decorrer do tempo.

Leite (2014) acredita que o objetivo que se busca encontrar onde próxima geração assume o controle se baseia em desenvolver um processo para conseguir diminuir os possíveis problemas quanto a troca de cargos, preparando também a empresa e a família num longo prazo. Tais ações garantem a continuidade da empresa familiar, mantendo o patrimônio e a história da família.

Quando foi perguntado se acompanhava o pai na gestão do escritório, o gestor expôs que já participava da gerência da empresa antes da sucessão, dentro do que o pai permitia, assumindo somente em 2000, como dito anteriormente.

Tomando partido da situação em que a empresa se encontrava antes da sucessão, o filho que tomou posse da gerência declarou que a realidade era de

muita dificuldade financeira, sem capital de giro, sem infraestrutura, perdendo mercado e credibilidade.

Tal situação permite-se entender que a continuidade da empresa estava comprometida, uma vez que não haviam recursos físicos de qualidade, que permitisse realizar um bom trabalho, e a situação financeira não favorecia a estabilidade da organização, ficando mais difícil a missão de estabelecer metas de crescimento e inovação.

Leite (2014) diz que o processo de sucessão na empresa familiar representa um ponto delicado na história da empresa, devendo ser encarado de forma mais crítica, uma vez que o fundador, no papel do pai, deve observar o processo antes mesmo dos filhos entrarem para os estudos de aprimoramento na área.

Ao ser questionado sobre as mudanças dentro da empresa após a sucessão, o entrevistado disse que houve modernização do sistema e, após isso, tudo foi melhorando, como os fluxos, o trabalho, os resultados. Hoje, devido a globalização, os meios de trabalho modernos voltados para tecnologia se sobressaem aos que já sofreram obsolescência no decorrer dos anos.

Previdelli e Côrtes (2000) citam que o mundo empresarial está cada vez mais marcado pela complexas transações globais, gerando um novo cenário de inovações e ajustes, cujas modificações afetam as organizações modernas, pelo avanço tecnológico ou pela implantação de estruturas mais flexíveis.

Se tratando dos efeitos da sucessão, o já citado atual responsável afirma ter obtido muitos reflexos positivos para o crescimento da empresa, destacando a inserção de novas tecnologias e metodologias de trabalho. Em contrapartida, o mesmo disse não ter identificado pontos negativos após a sucessão, a não ser o afastamento de seu patriarca por opção própria.

Fica destacado ainda, como principais modificações ocorridas na empresa, o layout, tecnologias e metodologias de trabalho, reforçando que tudo foi modificado internamente.

Toda sucessão familiar em uma empresa possui seus prós e contras, sendo assim, diante das dificuldades, foi questionado a possibilidade de desistir de seguir com o plano da empresa. O gestor disse que por inúmeras vezes pensou em desistir, pois acredita que não existe certeza num cenário repleto de incertezas, porém, se manteve firme e avançou até chegar onde está hoje.

“Entender a sucessão na gestão como um processo de mudança organizacional é o primeiro passo para diminuir erros e dores tanto para os líderes como para os funcionários e colaboradores.” (FREIRE et al. p. 721, 2010).

Após estes anos, o atual dono e administrador da empresa se diz muito satisfeito com o resultado alcançado, fruto de todo seu trabalho realizado durante e após a sucessão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho buscou compreender o processo de sucessão gerencial e suas alterações na empresa após sua ocorrência e, para isso, foi

realizada uma pesquisa onde foi obtido um conjunto de dados, por meio de questionário e entrevista, que foi analisado, levantando algumas conclusões.

Ao analisar os aspectos da empresa antes da sucessão, ficou constatado que existia um sistema de gerência centralizado nas mãos do primeiro dono, com meios de trabalhos arcaicos feitos totalmente de forma manual, possuindo estrutura física pequena, com espaço reduzido e poucos funcionários, apresentando também situação financeira e credibilidade de risco para a continuidade da empresa.

A sucessão gerencial na empresa familiar foi uma decisão tomada em conjunto pelas partes envolvidas, pai e filho, surgindo o interesse de ambos, não contando com a interferência dos outros familiares. Quando efetivado, o processo de sucessão foi considerado um período de adaptações, por parte do novo gestor, dos novos funcionários e para os clientes que, aos poucos, foram se acostumando com os novos métodos de trabalho da nova gestão.

As modificações ocorridas após a troca de gestão foram expostas de forma bem clara, pois estas alavancaram os trabalhos na organização fazendo com que a mesma crescesse. Relatou-se que a principal alteração no meio de trabalho foi a modernização na realização das atividades, deixando para trás a escrituração de forma manual e implantando sistemas com novas tecnologias e metodologias de trabalho que melhoraram o fluxo interno maximizando os resultados. Visto que a estrutura interna anterior deixava a desejar, tudo foi substituído, investindo em novos layouts, metodologias e tecnologias, adequando-se ao cenário atual de competitividade em que as empresas estão inseridas.

Os resultados alcançados, apesar do caminho difícil que carregava inúmeras possibilidades para desistir, foram em sua totalidade positivos, uma vez que o sucessor não identificou pontos negativos ocorridos após o processo de sucessão gerencial. Tais aspectos positivos possibilitaram que a atual gerência declarasse sua total satisfação com os resultados alcançados com seu trabalho e todas as modificações que conseguiu realizar dentro do ambiente empresarial.

Os autores também dispõem opinião sobre o assunto. Leite (2014) conclui que para uma boa sucessão na empresa do tipo familiar, é necessário que as duas gerações estejam com disposição para encarar as mudanças e assumirem os riscos e, ao mesmo tempo, estejam determinados e com confiança de levar o sonho da família adiante, dando continuidade ao negócio empresarial e a história familiar.

Buscando compreender e identificar os desafios encarados para passar o conhecimento dos pais para os filhos no processo de inseri-los e mantê-los na gestão da empresa, Hunger et al. (2016) identificou que os resultados encontrados mostraram que a maioria dos filhos da segunda geração dos fundadores da empresa estudada não desenvolveu o mesmo interesse de empreender como a primeira geração apresentou para tornar a organização bem sucedida na cidade.

Ao fim, pode-se concluir que a sucessão foi viável para a empresa como um todo, trazendo aspectos positivos para a organização e para a gerência, modificando totalmente a estrutura empresarial de forma efetiva, com modernização e tecnologia, trazendo resultados de suma importância e satisfação para quem construiu a entidade da forma que se encontra hoje.

O presente estudo não absorveu todo o conteúdo sobre o tema, portanto, para pesquisas futuras sugere-se abordar outras áreas empresariais que realizem atividades distintas, em áreas geográficas diferentes ou até mesmo usar uma amostra maior buscando resultados quantitativos percentuais de aspectos diferentes, voltadas para setores específicos, como área de vendas ou relações pessoais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O ESPAÇO ENTRE UMA REFERENCIA E OUTRA É DE 2 ENTER.

COLOQUE-AS EM ORDEM ALFABETICA.

LIMÁRCIO, T. et al. A importância da gestão em empresas familiares. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2015, Resende - RJ.

LIMA, Maria J. O. **Organizações empresariais do tipo familiar**. São Paulo, 2009.

BERTUCCI, Janete L. O.; PIMENTEL, Thiago D.; CAMPOS, Elismar A. S. Governança em Empresas Familiares: Um Estudo Sobre o Desenvolvimento Não Harmônico do Eixo Propriedade-Empresa-Família. In: **XXXII ENCONTRO DA ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações**. São Paulo, 1998.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. In: **Perspectivas em Ciência da Informação** v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

PETRY, Luiz Inácio. ***Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares***. 2005. 252f. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo.

ESTOL, Kátia M. F.; FERREIRA, Maria C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, 2006.

VOLPATO, Débora et al. INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: uma exploração por meio de revisão sistemática. In: **ALTEC**. Cidade do México. 2017

PEÇANHA, Dóris L. Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica. In: **Boletim Academia Paulista de Psicologia**. V. 33, no 85, p. 465-486. São Paulo, 2013.

SOUZA, Robson C. **Cultura da empresa familiar X Gestão empresarial**. 2001. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, FACE, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro.

LIMA, Juvêncio B.; BORGES, Alex F.; CARVALHO, Flaviana A. P. Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD 2007.

BARTHASAR, Margareth T. M. et al. Sucessão e Mudanças no Estilo de Gestão Sob o Empreendedorismo Familiar: Um estudo de caso no ABC. In: **VIII ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE)**. Goiânia, 24 a 26 de março de 2014.

MARTINS, Roberto A.; NETO, Pedro L. O. C. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma proposta de Sistematização. In: **GESTÃO E PRODUÇÃO** v.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998. São Paulo. 1998.

SILVA, Alini; SOUZA, Taciana R.; KLANN, Roberto C. Tempestividade da informação contábil em empresas familiares brasileiras. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV/EAESP**. São Paulo, 2016.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

BERTUCCI, Janete L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**. São Paulo. Atlas S.A., 2009.

FREIRE, Patrícia S., SOARES, Aline P., NAKAYAMA, Marina K., SPANHOL, Fernando J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. In: **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo, 2010.

QUIRINO, Tarcízio R. Descentralização Organizacional, Acesso aos Meios e Adequação ao Ambiente Externo. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, 1999.

CALEGARI, Juliana A. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. (Monografia) Curso de Especialização em Psicologia. Porto Alegre, 2016.

LEITE, Cesar E. A sucessão na empresa familiar. In: **X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. Rio de Janeiro, 2014.

HUNGER, Vanessa B. et al. Os desafios na sucessão familiar: A transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações. In: **Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. Passo Fundo - RS, 2016.

PREVIDELLI, José J., CÔRTES, Renata S. Globalização e mercado de trabalho do administrador. In: **ENANGRAD - Encontro nacional dos Cursos de Graduação em Administração**. Salvador, p. 192-207, 2000.