FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Nilséia de Fátima Fernandes

O DESAFIO DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NA VISÃO DO SUCEDIDO EM MULTICASOS

Marau

2017

Nilséia de Fátima Fernandes

O DESAFIO DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NA VISÃO DO SUCEDIDO EM MULTICASOS

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Profª. Esp. Tatiana Gassen Rodrigues.

Marau

2017

Nilséia de Fátima Fernandes

O DESAFIO DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NA VISÃO DO SUCEDIDO EM MULTICASOS

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

_____

Profª. Esp. Tatiana Gassen Rodrigues.- FABE

_____

Prof. Marlon Bissani Cucchi - FABE

_____

Profª Cláudia Concolatto- FABE

Dedico este trabalho as famílias empresárias espalhadas pelo mundo, a minha família, em especial a minha mãe Marli que é o alicerce da minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, Nilson e Marli; meu irmão Gabriel, pelo apoio, paciência, compreensão, por não poder estar presente muitas noites ao lado deles, que foram dedicadas a Graduação. Essa força, que vocês me deram foi essencial. E em especial a minha mãe Marli, que sempre estava disposta a me ajudar em tudo, um exemplo de mulher dedicada ao trabalho, mas jamais se esquecendo de dar atenção a família. Sendo que, em noites frias, me esperava chegar da faculdade, com um chá quente. Estas demonstrações de carinho, e outras como cartas que escrevia de incentivo para mim seguir em frente na vida pessoal como na acadêmica, nunca esquecerei. Muito Obrigada por tudo, amo vocês.

A meu tio Edson Fernandes, que mesmo distante, quando vinha em visita, perguntava: E a faculdade como está? A essa pergunta simples, mas de grande valor e todas as formas de encorajar na graduação e após o termino desta, continuar a estudar e se aperfeiçoar cada dia mais. Muito obrigado pelos incentivos.

Aos Sucedidos das empresas entrevistadas, que sem seus relatos não seria possível à contemplação deste trabalho. Muito obrigado por disponibilizarem de tempo para me ajudar.

Aos meus colegas que passaram noites, após noites, faça chuva ou sol, estávamos presentes na busca pelo mesmo ideal, compartilhando conhecimentos, através de trabalhos desenvolvidos em aula ou até mesmo pela simples convivência, contribuíram para o meu crescimento pessoal e acadêmico, deste modo sempre estarão guardados no meu coração. Muito Obrigado pelo companheirismo nesta jornada que se finda.

Ao professor Leonardo Decesaro, que mesmo sem ter o compromisso de prestar ajuda nesta etapa do trabalho, dedicava um tempo para isso, sempre disposto a compartilhar seus conhecimentos. Sendo um exímio exemplo a ser seguido. Muito Obrigado por sua infinita paciência, o seu carisma, à sua sabedoria compartilhada e ajuda de bom grado.

A minha professora orientadora, Tatiana Gassen Rodrigues, pela dedicação durante as etapas do trabalho, e a paciência nas correções, e por me conduzir diante de tantas alternativas, e me instigar a seguir firme até o fim.

Ao professor Marlon B. Cucchi que no decorrer do processo do trabalho sempre estava disposto a tirar aquela dúvida, que surgia do nada. Muito Obrigado pela dedicação.

E a todos os que de alguma forma contribuíram, para a realização deste trabalho.

“Ser capaz de perseguir nossos próprios sonhos é o que nos faz fortes.” Chester Bennington.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo compreender na visão do sucedido os desafios que enfrenta no processo de sucessão de uma empresa familiar. Pensando nesse contexto, a pesquisa foi realizada em três empresas familiares, na cidade de Marau/RS, que estão em processo de sucessão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de nível exploratório, de estratégia em multicasos. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sucedidos de cada empresa. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Esta pesquisa identificou que dois sucedidos lideram de forma autocrática e um de forma liberal. Os desafios dos sucedidos são suceder a empresa ao sucessor que mais se identifica, ainda em vida, para que não prejudique a empresa futuramente e nem a união familiar com a divisão de bens, além disso, os sucedidos expressam sentimentos como medo de ficar inútil, as premissas de gerações passadas, o orgulho de ver os sucessores assumindo o negócio da família. Mas possuem preocupações, que ao suceder a empresa esta venha a falir, e por isso dois dos sucedidos apresentam uma dificuldade de desligar-se da empresa, já o outro não, mas todos os sucedidos tem uma confiança na capacidade de seus sucessores, caracterizando a estes uma forma de liderar autêntica.

Palavras chave: Empresa Familiar, Gerações, Sucessão.

ABSTRACT

This paper's main goal was to comprehend the succeeder's vision of the challenges faced on the process of family succession. Given this context, the research was performed with three family businesses from the city of Marau/RS, which are in the succession process. This study is characterized by a qualitative research of an exploratory level, which used the multi-case strategy. Semi-structured interviews were performed with the succeeders of each company. The collected data were analyzed through a content analysis. This research identified that two succeeders lead their companies on an autocratic way and one leads on a liberal way. Succeeder's challenges are to continue the company to the successor who they identifies the most with, when still alive, in order not to jeopardize the company in the future nor the family union with division of goods. Furthermore, succeeders express a feeling of fear of getting useless, the premises of the past generation, and the proud of seeing successors taking control of the family business. But, they also worry that, when succeeding the company it might bankrupt, and because of that, two of the succeeders have difficulty on leaving the company and one doesn't, but all of them trust the ability of their successors, characterizing to them an authentic way of leading.

Key Words: Family Business, Generations, Succession.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar 27
Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar 28
Figura 3: Estrutura dos Cargos Familiares da Empresa A 41
Figura 4:Estrutura dos Cargos Familiares da Empresa B..... 41
Figura 5: Estrutura dos Cargos Familiares da Empresa C..... 42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos 18
Quadro 2- As Gerações e Anos de Nascimento 20
Quadro 3: Descrições das Cinco Dimensões da Personalidade 32
Quadro 4: Variáveis de pesquisa 37
Quadro 7: Perfil dos Sucedidos e seus Sucessores e as Empresas 40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Geral 15
1.2.2 Específicos 15
1.3 JUSTIFICATIVA 15
2 **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA** 17
2.1 EMPRESA FAMILIAR 17
2.2 PONTOS FORTES E FRACOS 18
2.3 GERAÇOES PREDOMINANTES NAS EMPRESAS FAMILIARES 19
2.3.1 Perfis de Cada Geração 20
2.3.2 Estilos de Liderança 22
2.4 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR 25
2.5 OS SENTIMENTOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO 29
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 34
3.1.1 Natureza 34
3.1.2 Nível 35
3.1.3 Estratégia 35
3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO 36
3.3 PARTICIPANTES 37
3.4 PROCESSO DE COLETA 38
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE 38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 40
4.1 PERFIL DOS SUCEDIDOS E SEUS SUCESSORES E AS EMPRESAS 40
4.1.1 Empresa familiar e sua estrutura 41
4.1.2 Inicio das empresas 43
4.1.3 Características dos Sucedidos 45
4.1.4 Desafios de sucessão 47
5 CONCIDERACÕES FINAIS 55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista 62

1 INTRODUÇÃO

As primeiras relações de comunidade que as pessoas têm são a família, sendo nela onde se aprende a dividir, a sair de conflitos, se unir, respeitar para conviver em harmonia em um mesmo ambiente. Já as relações que se desenvolvem mais adiante na vida, como o meio profissional, trata-se de um meio competitivo, onde os mais preparados se sobressaem. Mas, e quando o profissional e familiar se envolvem, a fim de fazer um negócio prosperar, aí dá-se inicio a criação de uma empresa familiar.

As empresas familiares continuam dominantes na economia mundial. Segundo informações publicadas na revista Exame, fornecidas pela consultoria McKinsey (2016), de 70% a 90% do produto interno bruto (PIB) mundial, são gerados por negócios comandados por fundadores ou descendentes.

As sucessões são um processo preocupante dentro das organizações familiares, a maioria sucumbe diante de brigas, desencontros e, não raro, dão origem a verdadeiras tragédias corporativas. Que bem retrata isto é o ditado popular pai rico, filho nobre, neto pobre. Onde pesquisas realizadas por vários institutos, estimam que a sobrevivência das empresas familiares, além da geração do seu fundador é muito pequena, como mostra os dados do SEBRAE, de cada 100 empresas familiares, 30% passam para a segunda geração e apenas 5% para a terceira geração, tornando uma grande responsabilidade conseguir dar continuidade a empresa familiar (EXITO, 2017).

Os conflitos são algo natural na relação entre seres humanos, e ainda mais entre membros familiares, onde não se tem receios de se expressar. Estes ocorrem, pois cada um pensa, tem crenças, e age de determinada forma, mas se os conflitos permanecem isso acaba se tornando uma espécie de rotina, e os conflitos não resolvidos ou recorrentes, dificultam a comunicação, a confiança, divisão de ideias, discussão de problemas, ou até mesmo tomada de decisões eficaz nas organizações familiares (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 48).

O desafio maior, ao tornar a organização hereditária, sendo necessário por primeiro, que o sucessor aceite fazer parte de algo familiar, para que o sucedido não tenha que se desfazer do seu empreendimento ou abrir seu capital. Mas caso o Sucessor venha assumir a organização, mas não tenha um desempenho insatisfatório ou pertencer a um setor envelhecido com um número limitado de novas oportunidades, é pouco provável que possa

abrir seu capital ou vende-la a um preço justo, diz (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 151).

Ao se falar de processo sucessório, um elemento importante é o comportamento organizacional. Lacombe (2012, p. 54-2014) conceitua que é o resultado de como os membros pensam, sentem e agem. Além disso, diz respeito à qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. E é fortemente ligada à cultura da empresa (valores, politicas, normas) e à forma como a organização trata o seu pessoal.

Assim, quando há um processo sucessório em andamento, é preciso considerar que elementos da cultura irão influir sobre como esse processo vai se dar e também como o novo gestor poderá assumir e dar sequência ao negócio., visto que existe fatores para que a empresa sobreviva, como a forma de condução da empresa pelo seu sucedido, os conflitos familiares, a estratégia de atuação e profissionalização, além de que e este processo sucessório, influencia o futuro da empresa, podendo ocorrer o sucesso ou o fracasso desta.

O presente estudo procura oferecer a resposta a seguinte questão: quais os desafios na sucessão familiar considerando o ponto de vista do sucedido? E para responder à questão apresentada, propõem-se questionar os sucedidos, abordando a historia da organização, conjugada com a história da família empresária na visão dos sucedidos, investigando os desafios dos sucedidos na escolha ou redirecionamento dos sucessores e em relação ao processo sucessório como um todo, além de identificar as gerações dos sucedidos e sucessores e suas formas de liderar.

Nesse sentido, realizei uma pesquisa qualitativa na cidade de Marau/RS, onde entrevistei os sucedidos de três empresas de ramos distintos, onde estes sucedidos foram escolhidos pela autora, pelo simples fato de estar em processo de sucessão em suas empresas e por se disponibilizarem a participar deste trabalho, a fim de responder a questão problema do estudo de acordo com suas visões do processo em suas empresas familiares.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os desafios que o sucedido enfrenta no processo de sucessão de uma empresa familiar?

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos da pesquisa os quais se dividem em geral e específicos.

1.2.1 Geral

Compreender os desafios que o sucedido enfrenta no processo de sucessão de uma empresa familiar.

1.2.2 Específicos

a) Compreender a historia da organização, conjugada com a história da família empresária na visão dos sucedidos.
b) Investigar os desafios dos sucedidos na escolha ou redirecionamento dos sucessores e em relação ao processo sucessório como um todo.
c) Identificar as gerações dos sucedidos e sucessores e suas formas de liderar.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares estão espalhadas pelo mundo, de inicio são de porte pequeno, mas com as inovações e boa gestão, se desenvolvem e podem tornar-se grandes organizações, existem vários exemplos como Wal-Mart (família Walton), Ford (família Ford), Grupo Sansung (família Lee), Grupo LG (família Koo), Carrefour (família Defforey), Fiat (família Agnelli), Cargill (famílias Cargill/MacMillan), Peugeot – Citroën (família Peugeot), BMW (família Quandt), Banco Santander (família Botín), Bosh (família Bosh), Motorola (família

Galvin), Novartis (família Landolt), Bouygues (família Bouygues), Hyundai (família Chung) entre outras (GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR, 2006).

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Administrativo – IMD, de Lausane, na Suíça, mostrar-se a informação das empresas familiares no total das organizações dos seguintes países: Portugal 70%; Inglaterra 75%; Espanha 80%; Suíça 85-90%, Itália 99% e Suécia 90%. Quando comparados ao Brasil, esses números aparecem semelhantes, de acordo com especialistas, 90% das empresas (grupos privados) são gerenciadas por integrantes da família proprietária. (GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR, 2006). O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países (SEBRAE, 2005).

No Brasil, empresas familiares cresceram mais que no mundo, de acordo com pesquisa da PwC[1], enquanto 79% das companhias familiares cresceram nos últimos 12 meses, no mundo o índice foi de 65% esperam manter os resultados positivos nos próximo cinco anos, globalmente esses índices são de 65% e 85%, respectivamente (EXAME, 2015).

De relevância ao tema, a sucessão familiar tem sido estudada de forma ampla, pois a passagem de liderança em empresa familiar, de uma geração para outra, é um momento que requer cuidado. Esta etapa depende da forma como é desenvolvida, se mal elaborada, pode até levar à extinção do negócio, pois a transição de uma geração para outra geração, dada a diferença de perfis, tem riscos de não dar certo, ou pelo contrario, pode ampliar a organização em um processo inovador.

Nesse sentido, trata-se de um tema essencial compreender os processos sucessórios nas empresas familiares. Este estudo permite analisar quais as práticas adotadas pelos sucedidos, a fim de verificar o comportamento organizacional e fatores que dificultam a sucessão desde a perspectiva daquele que é sucedido no processo. Nos últimos anos pode-se observar o crescimento no número de empresas familiares, e com isso tem-se também o aumento nos problemas e questões de se trabalhar em família. De acordo com estes indícios é de interesse da pesquisadora conhecer mais este assuntos e como os sucedidos conseguem resolver estas questões familiares e profissionais que norteia o processo de sucessão.

[1] Somos um Network de firmas presente em 157 países, com mais de 223.000 profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. Presente no país desde 1915, a PwC Brasil possui cerca de 4.200 profissionais distribuídos em 17 escritórios em todas as regiões brasileiras.

2 **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares recebem várias especificações, a maioria assemelha-se entre si. Bernhoeft (1989) diz, que uma empresa familiar é aquela que tem a origem e sua história vinculada a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.

Este tipo de organização expressa a influencia de uma parte logica, na qual laços sanguíneos, afetivos e familiares, redimensionando a perspectiva empresarial. Em muitos casos reforçando o potencial de crescimento da empresa, em outras as aniquilando, levando à falência (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008, p. 16).

Conforme pensamentos embasados na empresa, no trabalho, na cultura, política e comunicação, que emergem os processos e desenvolvimentos, na visão de Enriquez (1992, p.204-205):

> A empresa foi considerada, durante o período de expansão do Taylorismo, como um sistema racional ou tendente à racionalidade, de otimização da produção de bens e de serviços. Em seguida, no momento da criação da psicologia e da sociologia das organizações como disciplinas específicas, ela foi analisada como um sistema social e humano, ou seja, como um sistema no qual estão colocados os problemas de interação, de decisão, de participação no esquema de poder, de controle de atividades, de relação entre os homens e entre grupos de homens, não redutíveis ao domínio operário técnico e que colocam em jogo ‘’paixões e interesses’’. O político e o afetivo entram, portanto, em cena na empresa. Ela está, atualmente, em processo de se transformar, por um lado, em uma instituição e, por outro – em decorrência desta evolução em direção a forma institucional- em um sistema também cultural, simbólico e imaginário [...]. [A empresa], como toda instituição, visa então a instaurar um modo de regulação e, com este objetivo, a manter um estado que assegure a transmissão de seus valores e dos seus modelos de comportamento.

De acordo, com o pensamento deste autor podemos ver as fases de desenvolvimento das empresas, mostrando que os laços humanos, são existentes em qualquer tipo de organização, familiar ou não. E de acordo com Lodi (1994, p. 3), os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros familiares acima das diferenças individuais. Portanto as empresas familiares se configuram por laços sanguíneos e afetivos, que comandam uma organização em prol de um objetivo em comum.

2.2 PONTOS FORTES E FRACOS

Conforme o SEBRAE (2016) as principais características das empresas familiares são: pontos fortes e pontos fracos, os quais podem ser observados a seguir:

Quadro 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; Estrutura administrativa e operacional "enxuta"; Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família; Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; Organização interna leal e dedicada; Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; Grupo interessado e unido em torno do fundador; Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.
PONTOS FRACOS
Primeira geração (fundador vivo ou Assumindo o comando): Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade; Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa. Pontos fracos-Segunda geração (transição da 1ª para 2ª fase): Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; Falta de planejamento para médio e longo prazo; Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros; Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho; Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio; Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional; Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.

Fonte: Autora (2017)

Com estas características fica mais fácil de compreender onde podem ocorrer os erros de gestão, de acordo com cada geração que assume a empresa familiar.

2.2.1 Tipos de Estruturas das Empresas Familiares

Conforme com Lethbridge (1997, p. 101), podem-se destacar três estruturas de empresas familiares:

a) empresa familiar tradicional: possui características, como o capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira, tendo o domínio completo dos negócio os membros da família;

b) empresa familiar híbrida: nesta o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;

c) empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa e pelo marketing do nome.

A partir destas características de cada empresa podemos dividi-las em dois grupos, empresas familiares centralizadas ou de capital centralizado e outro grupo, empresas familiares descentralizadas ou abertas.

2.3 GERAÇOES PREDOMINANTES NAS EMPRESAS FAMILIARES

O ambiente organizacional possui inúmeras pessoas e cada uma possui uma função e determinado perfil na organização, para explicar essas diferenças de personalidade, que os estudiosos Costa et. al (2011, apud Rocha, 1996) nomearam esses perfis, através das gerações que foram surgindo, sendo identificadas como gerações X, Y e Z, podendo também ser encontrado gerações antecedentes a estas, os veteranos e os Baby Boomers. De acordo com Rocha (1996, p.306), as gerações, são indivíduos nascidos em uma mesma época. E para

reforçar, Costa et. al (2011, p. 153) diz, que como vivemos no meio organizacional a convivência entre profissionais de diferentes gerações: veteranos, *baby boomers*, geração X, geração Y, é dada conforme sua data de nascimento[2]. Conforme podemos ver no tabela1.

Quadro 2- As Gerações e Anos de Nascimento

Veteranos	Nascidos antes de 1946
Baby boomers	Nascidos entre 1946 e 1964
Geração X	Nascidos entre 1965 e 1980
Geração Y	Nascidos entre 1981 e 1989
Geração Z	Nascidos em 1990

Fonte: adaptado de Costa et. al , 2011.

2.3.1 Perfis de Cada Geração

De acordo com Costa et. al (2011), podemos descrever os seguintes perfis das gerações a seguir, menos a Z, que foi descrito por Carvalho (2012).

a) **Geração Veteranos:** nascidos antes 1946, tiveram sua identidade marcada pela vivência em uma época de guerras, conflitos e crises financeiras. Em decorrência das dificuldades de sobrevivência, da necessidade de organização e persistência, do crescimento em um mundo militarizado, os veteranos desenvolveram atitudes voltadas à disciplina e à valores conservadores, trabalho árduo no status quo e na figura da autoridade. Sendo que seguem as normas e os padrões e o respeito à autoridade (presentes na hierarquia).
b) **Geração *Baby Boomers*:** nascidos entre 1946 e 1964. Está relacionado com o aumento surpreendente de natalidade em todo o mundo, com o final da Segunda Guerra Mundial, e esta geração conviveu nos EUA com o a Guerra do Vietnã, desta forma essa geração também possui o respeito à autoridade e à disciplina, além de

[2] Ressalta-se que existem divergências entre os autores em torno das datas que demarcam o inicio e o termino de cada geração.

possuírem valores como a busca pela realização e pelo sucesso pessoal, sendo leais às suas carreiras.

c) **Geração X:** nascidos entre 1965 e 1980 iniciam o contato com a globalização e a televisão, neste contexto de consumo, a população valorizava mais o dinheiro, o qual era visto através do desempenho profissional. E paralelo a isto, a geração passou a dar valor à família e ao relacionamento, diminuindo o grau de ênfase na disciplina e na autoridade.

d) **Geração Y:** nascidos após 1980, influenciada pelos marcos que foram à globalização e o desenvolvimento da tecnologia, com a internet a velocidade com que se conseguem informações aumentou, passando esta geração a estar rodeada por ferramentas instantâneas de comunicação, gerando impaciência e senso de imediatismo (querem tudo "para ontem"). Possuem planos de curto prazo e prezam por viver "o agora", sendo que o que preocupa a geração é um desejo constante por novas experiências, oportunidades e recompensas no curto prazo. Esta geração é acostumada a realizar varias funções ao mesmo tempo, além de ser mais otimista e propensa a arriscar e inovar.

e) **Geração Z:** nascidos a partir de 1990, geração do milênio, são motivo de reflexão por serem mais voltados à internet, do que relações interpessoais, formando o seu comportamento individualista e de certa forma antissocial. É contemporânea à uma realidade conectada à Internet quase que interruptamente, se destaca por sua excentricidade e um perfil mais imediatista. Querem tudo para agora e não têm paciência para ensinar outras pessoas.

Estas gerações fazem parte das organizações, sendo mais fácil de compreender cada geração, nas empresas familiares da seguinte forma, Veteranos (avôs), *Baby Boomers* (pais), X (filhos), Y(filhos), Z (netos). Obviamente, os Veteranos seriam pais dos *Baby Boomers*, os *Baby Boomers* pais dos X , Y e estes pais dos Z. Além de poder classificar as gerações como Veteranos (primeira geração), *Baby Boomers* (segunda geração) e X,Y (terceira geração) e Z (quarta geração). Atualmente, dentro das empresas encontram-se mais gerações de *Baby Boomers*, X, Y e Z, e para compreender da melhor forma, estas serão as gerações de ênfase, sendo descritas como *Baby Boomers* (primeira geração), X e Y (Segunda geração), Z (terceira geração). E desta forma é pertinente esta colocação das gerações, pois através delas que forma o perfil de cada líder, conforme a sua educação e as épocas vivenciadas.

Conforme o que foi abordado anteriormente, podemos observar a existência de valores, costumes e linguagens próprias de cada faixa etária, cuja diversidade de expectativas profissionais e visões de mundo, acabam gerando conflitos. E, além disto, as ambições profissionais condizem com o a faixa etária, com as experiências e educação que receberam (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008).

2.3.2 Estilos de Liderança

Conforme Drucker (2002, p.13), a liderança pode ser nata como pode ser aprendida. De qualquer forma, para ser um líder eficaz, será necessário procurar qualificação, criar a capacidade de identificar como motivar sua equipe de uma forma consistente, para que essa produza sempre além das expectativas. Nesta visão de Drucker (2002, p.13), a liderança pode ser aprendida, porém fica à dúvida se ela pode ser ensinada, em suas palavras:

> Não existem coisas como “traços de liderança” ou “características de liderança”. É claro que algumas pessoas são melhores líderes do que outras. De modo geral, porém, estamos falando a respeito de habilidades que talvez não possam ser ensinadas, mas podem ser aprendidas pela maioria das pessoas.

Neste pensamento, podemos entender de tal forma, que liderar requer visão, é algo que aprende-se observando bons exemplos, formas de como agir e entender seus colaboradores. Aquele que desejar desenvolver a liderança, vai necessitar despender um esforço do próprio, sendo assim o ensino da liderança, sendo observada, para aprender e ser executada.

Os estilos de liderança podem dividir-se desde um modelo autocrático e até um formato mais liberal, sendo que estas formas de liderar requerem competências distintas (abrir a mente, elevar a equipe, recrear o espirito, inovar a obra, empreender o futuro), sendo explicados por Cortella (2007), que são mais liberais. O outro estilo autocrático pelo autor Grzybovski (2002).

O fato de empresa familiar possuir diferentes gerações, que poderá assumir a sua gestão e ter culturas a ser implantadas, percebe-se que geralmente os lideres de empresas

familiares possuem atitudes autocráticas. (GRZYBOVSKI, 2002, p. 100 apud IRIGOYEN; PUEBLA, 1997), como as que seguem:

a) Demostram ser poderosos e fazem notar essa dimensão de poder;
b) Criam estratégias de punição a fim de punir quem ataca o seu poderio;
c) Protegem-se de qualquer oposição interna ou externa a fim de obter maior coesão do grupo;
d) Exigem absoluta lealdade as suas e ideias e conceitos, dentro do ambiente empresarial e também do familiar;
e) Valorizam somente suas virtudes e negam seus defeitos
f) Definem-se como os únicos "donos" das verdades, fazendo assim a empresa continuarem a existir;
g) Eliminam ou diluem a interação com outros grupos, fato que reforça suas características negativas e gera maiores distorções na sua percepção da realidade;
h) Aplicam um regime de prêmios e castigos para influenciar mais o grupo, oferecendo métodos objetivos de avaliação de desempenho.

Segundo Cortella (2007, p.93), que discute um outro formato de liderança caracterizada por um estilo mais democrático, os líderes são homens e mulheres que ajudam indivíduos e equipes a fazerem a travessia rumo ao futuro. E atualmente, a necessidade não esta partindo o tempo todo, mas sim estar preparado para partir.

E ainda Cortella (2007, p.94 -100), refere-se que o líder precisa ser companheiro e também ter o outo como companheiro para levar a organização para o futuro, mas para isso acontecer este líder deve possuir cinco competências. Que são:

a) **Abrir a mente:** deve ficar atento as mudanças e sempre disposto a aprender algo novo, pois o mundo muda e com velocidade, então deve-se ficar atento as mudanças e jamais fechar a mente para o novo.
b) **Elevar a equipe:** um líder que pensa só no seu crescimento, e não eleva a equipe, não é um líder, é um chefe. O líder é aquele que consegue elevar à equipe, quando ele cresce, a equipe cresce junto. Aquele que faz isso sabe que a equipe vai respeita-lo, inclusive fazer sacrifícios, perceber que não se beneficia sozinho. O poder está no serviço coletivo e o liderado percebe claramente quando você é capaz de, ao crescer,

leva-lo junto. E não é necessariamente de natureza financeira (isso também, quando possível), mas fazer de uma maneira que ele faça parte de uma obra maior.

c) **Recrear o espírito:** as pessoas devem se sentir bem e ter alegria onde estão. E seriedade não é sinônimo de tristeza. A tristeza é sinônimo de problema. Então o ambiente de trabalho deve ser um lugar alegre, isso não significa um ambiente descompromissado e de baderna, mas um lugar bom de trabalhar, que se sinta bem, com isso trás motivação para exercê-lo e a seriedade para mantê-lo.
d) **Inovar a obra:** liderar pressupõe a capacidade de se reinventar, de buscar novos métodos e soluções.
e) **Empreender o futuro:** ser capaz de construir o futuro é pensar nas estratégias, nas condições e nas possibilidades. E o líder é aquele bem preparado, capaz de expor a capacidade de crescer coletivamente, e ter liderados bem conduzidos, para que juntos eticamente, troquem ideias por um objetivo em comum.

Estas características de liderar do primeiro autor, muito se assemelham ao estilo de geração Baby Boomers, ondem ele detém o poder e os outros o seguem. O aspecto negativo deste estilo de líder é o estado predominante de inércia durante a vida empresarial impedindo a busca por modernidade, afim de não gerar conflitos (IRIGOYEN E PUEBLA, 1997). E com a troca de gerações dentro das organizações para as X,Y e Z, estas características vão se diferindo, como podemos ver nas formas de liderar de Cortella (2007).

Confirmando o Barnes e Hershon (apud JOHANN,1996, p.67) relatam que a transferência do poder nas empresas familiares envolve um processo onde a geração mais jovem, que almeja o poder, geralmente mostra-se inovadora e impetuosa e a geração antiga apresenta-se como refrataria e aversiva a mudanças de comportamento.

Entretanto Robbins e Judge (2014, p. 249) afirmam que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para a realização de uma visão ou conjunto de metas. Os lideres podem emergir de dentro de um grupo assim como por indicação formal. Na visão destes autores Robbins e Judge (2014, p. 267) existem lideres, denominados autênticos, estes:

> Sabem quem são, sabem no que acreditam e valorizam e agem segundo valores e crenças de modo aberto e franco. Seus seguidores os consideram pessoas éticas. A principal qualidade produzida pela liderança autentica, portanto, é a confiança. Lideres autênticos compartilham informações, incentivam a comunicação aberta e são fieis a seus ideais. O resultado? As pessoas tem fé neles.

Na visão Robbins e Judge (2014, p. 269), a forma de liderar, caracterizada como autentica, baseia-se na confiança:

> A confiança é um estado psicológico que existe quando você concorda em tornar-se vulnerável ao outro, porque tem expectativas positivas sobre como as coisas vão se transformar. Mesmo que você não esteja totalmente no controle da situação, estará disposto a arriscar que a outra pessoa o protegerá.

Visto que as formas de liderar se diferem, podendo assim influenciar o processo de sucessão dento das organizações.

2.4 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Conforme Bernhoeft (1989) a empresa familiar é diferente de outras organizações, simplesmente por ter a continuidade através de gerações, geralmente de segunda geração (filhos), do fundador. Mas pode ser de terceira geração ou parentes próximos. E este passar de liderança é o que o fundador anseia no meio empresarial e também familiar, pois isso a ele representa a continuação de seu sonho, podendo ser chamado assim, pois ele foi o precursor. E, além disso, nestas organizações envolvem-se as relações familiares, sociedade patrimonial e a sociedade empresarial.

Segundo Bernhoeft (1989), este tipo de organização é controlado por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais de governança, direitos de propriedade e relações familiares.

Ainda de acordo Bernhoeft (1989, apud Davis), a sucessão da empresa familiar de seguir um processo, engajando as partes interessadas:

a) **Sucedido (s):** fundador (es), sócio (s);
b) **Sucessor (es/as):** filhos (as), gêneros, noras, funcionários, esposa;
c) **A família:** esposa, mãe, filhas, genros, noras, filhos, netos;
d) **A empresa:** funcionários
e) **O mercado:** clientes, fornecedores, concorrentes;

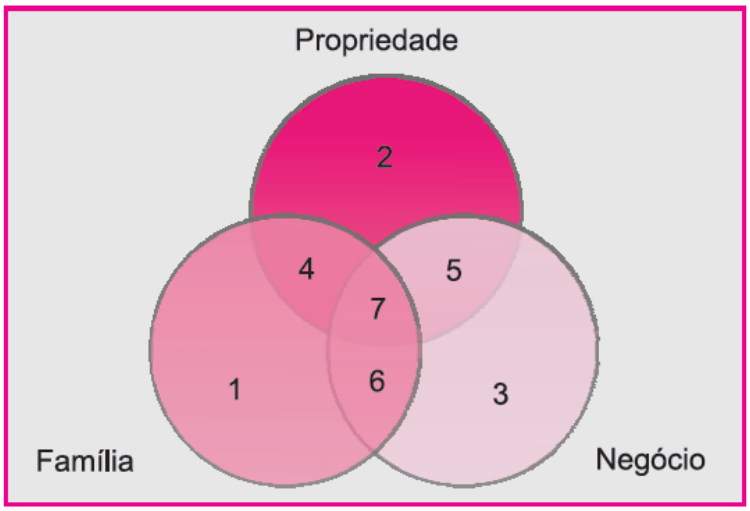
f) **A comunidade:** social, política, econômica.

Além destas partes relacionam-se duas, Herdeiro e Sucessor, que são confundidas no decorrer do processo de sucessão, devido ao fato de, no senso comum, o herdeiro ser, necessariamente, o sucessor, o que pode não ocorrer quando se trata de sucessão nas empresas familiares, sendo descritas por Beldi (2005), como:

> **Herdeiro:** está relacionado ao patrimônio, já que o herdeiro é a pessoa que recebe bens e direitos que formavam o patrimônio de alguém que faleceu, é decorrência de um direito legal, refletindo apenas na sociedade e não afetando a gestão operacional e o dia-a-dia da empresa.
>
> **Sucessor**: se vincula ao negócio, à substituição do cargo profissional, sendo responsável pela gestão da empresa. Essa substituição pode estar ligada a diversos fatores, não somente pelo falecimento, mas também por aposentadoria, por afastamento da empresa, por determinação estatutária, demissão, entre outros. Nesses casos, não existe a necessidade de um sucedido falecer, como ocorre no caso dos herdeiros, sendo necessário unicamente desocupar um cargo. Ao contrário da herança, a sucessão não está relacionada a um patrimônio, mas sim a um cargo, que pode ser de presidente, diretor, membro do conselho, entre outros. Este exige competências, habilidades, conquista pessoal e méritos. A condição de sucessor exige a legitimidade de todo o grupo de herdeiros.
>
> Sendo este processo de identificação, essencial para a sucessão na empresa familiar.

Visto que pode ser englobado conforme o modelo dos três círculos, onde mostra a estrutura de uma empresa familiar e seus envolvidos, visível no figura 1, proposto por John A. Flores Jr; Grisci (2012, DAVIS; TAGIURI apud, 2007). Sendo visto neste sistema os diferentes cíclos, através do modelo dos três círculos, que divide-se em família (círculo 1), propriedade (círculo 2), negocio (círculo 3) e quatro subsistemas independentes, mas entrelaçados (semicírculos 4, 5, 6, 7), onde o 4 representa a união entre a família e a propriedade; 5 representa a união entre a propriedade e os negócios; 6 representa a união entre os negócios e a família e o 7 vincula os três setores, família, propriedade e negócio.

Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

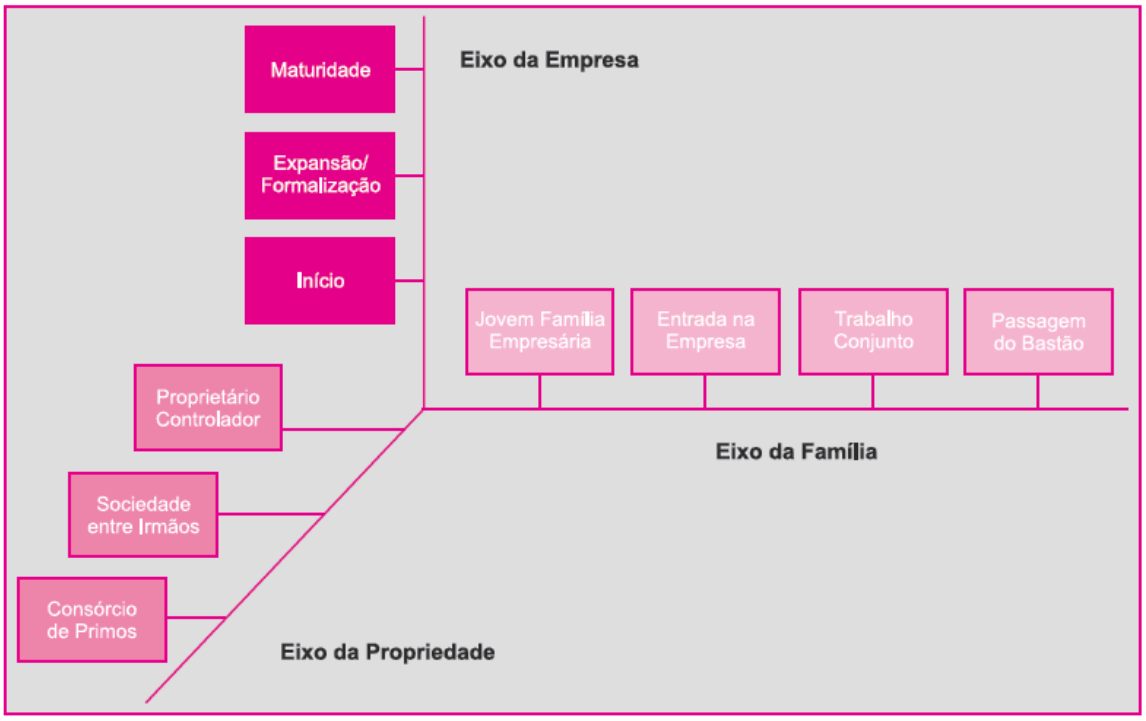


Fonte: Flores Jr; Grisci (2012) apud DAVIS E TAGIURI (1989)

Embasado neste modelo dos três círculos, podemos ver a entrada e a saída de membros da família na empresa. Alguns estarão em mais de um setor e outros em apenas um. É possível, portanto, a partir disso, mapear a presença da família nele. (FLORES JR; GRISCI, 2012, p.327 apud WARD, 2004; GERSICK et al., 2006). Além deste modelo oferecer um quadro gráfico da empresa familiar em determinado momento de sua existência, ele, de acordo com Gersick et al. (2006), é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Ainda segundo Flores Jr; Grisci (2012, p.327 apud GERSICK et al. 2006, p.16), independentemente de ocorrer na esfera da gestão, da propriedade ou da família, o fato é que se trata de um sistema dinâmico e evolutivo. Por este motivo, o resultado da inclusão do aspecto do desenvolvimento ao longo do tempo, ao modelo dos três círculos resultou posteriormente no que se chamou de Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, constante na figura 2.

Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar



Fonte: Flores Jr; Grisci (2012) apud GERSICK et al. (2006, p.17)

Neste modelo tridimensional podemos ver de melhor forma o desenvolvimento de cada setor, que vai do eixo da empresa, onde aborda as fases de início; expansão/formalização; maturidade. Em outro eixo, da propriedade que aborda as fases de gestão que a empresa pode ter, sendo elas, proprietário controlador; sociedade entre irmãos; consórcio de primos, e finalizando com o eixo da família, onde tem fases familiares, que são jovem família empresaria; entrada na empresa; trabalho conjunto, passagem do bastão. E estes eixos ligados entre si, formando as três dimensões da empresa familiar.

Em relação à sucessão, a literatura especializada concorda que esse é provavelmente o momento mais crítico pelo qual passa a empresa familiar, salientando que ela deve ser encarada como um processo e não como um evento. A tarefa do sucedido é desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família navegar entre a escolha dos sucessores. Alguns fracassam porque não conseguem transpor a clausura de sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto dos sucessores. Além de não conseguir reunir o grupo familiar para identificar quem mais se enquadra no conjunto de valores. (LODI, 1994).

Justamente ser um processo delicado a sucessão não pode ser encarrada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família (MOREIRA JR; NETO, 2007, p.45).

Entretanto, Lodi (1878, p.33), afirma que o poder nas organizações, está assentado em questões de personalidade dos líderes, os quais, segundo ele, tem constantemente demonstrado manobras psicologicamente defensivas, fantasias de poder e atitudes paranóicas. Estas atitudes e sentimentos decorrentes da passagem do bastão vão fazer um diferencial, na escolha do sucessor e a forma de gestão da empresa.

2.5 OS SENTIMENTOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO

De acordo com Vries, Crlock , Florent-Treacy (2009, p. 208), esta jornada do processo de mudança individual não é nada fácil de empreender, nem no meio profissional nem no pessoal.

De forma a comprovar isto, Flores Jr; Grisci, (2012), dizem que:

> O líder (muitas vezes o empreendedor e fundador da empresa) tem consciência que dele se espera uma postura austera e sábia em relação à questão da continuidade do empreendimento familiar, ele é, igualmente, confrontado com os próprios dramas pessoais, medos e ansiedades em relação ao tema. E descobre que abrir mão de seu papel na empresa é mais difícil do que imaginava.

O processo sucessório implica em mudanças, mas estar apto às modificações não é tarefa fácil, pois as pessoas resistem a elas, sendo uma guerra constante com o investimento social e psicológico no status quo. A ansiedade associada à incerteza de envolver-se com algo novo, ou de ser exposto a ameaças, frequentemente nos faz evitar estas situações incertas. (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009. p. 203).

As mudanças seguem um modelo Vries (2009 apud LEWIN):

a) **Preocupação:** é algum desconforto que sobrepuje o prazer de ganhos secundários (benefícios psicológicos como simpatia ou atenção) responsáveis por criar certa imunidade à mudança.
b) **Crise:** quando a ocorrência isolada de dissabores ocasionais passa a ser uma infelicidade gera um padrão de insatisfação. Entretanto, tendo transitado na negação para a percepção de que nem tudo está bem, e qualquer alternativa parece mais

amedrontadora que *status quo*[3], levando a um processo de reavaliação. E a partir deste ponto que começam a lidar com sua própria ambivalência, a iniciar um dialogo interior sobre as vantagens e desvantagens de tomar algum tipo de ação.

c) **Confrontação:** começar a aceitar a necessidade de mudança é um primeiro passo indispensável, mas não garante qualquer ação. As pessoas precisam ser confrontadas por alguma espécie de evento focal, isto é, um fator de estímulo a mudança. É nesse momento do processo que os indivíduos começam a pensar em agir. Ele precipita um momento de *insight*[4] e leva uma reinterpretação de sua vida. Sua resistência a mudança sucumbe. Seu sistema de imunidade, que vinha resistindo às alterações, começa a romper-se. Eles adquirem novas percepções de sua situação e passam a enxergar novas possibilidades, enquanto antes só viam desvantagens. Tornar publico este processo, sendo passo crucial para a mudança. Na medida em que faz isto, esta exprimindo o desejo de estabelecer uma identidade nova uma nova maneira de portar-se, bem como de se afastar de seu antigo e menos agradável *self*.[5]

d) **Cristalização:** à medida que exitosamente pelas varias fases do processo de mudança pessoal, os indivíduos se mostram cada vez mais capazes de reavaliar as metas e os significados de sua vida, desfazendo-se do velho e aceitando o novo.

e) **Mudança:** a transformação interior acontece quando uma nova maneira de encarar os fatos é adotada. A parte final do processo de mudança individual envolve remodelar o mundo interior e aceitar uma nova identidade e os padrões de pensar, sentir e agir do passado são descartados à medida que se avança para o futuro. A mudança de atitude e comportamento culmina a redefiniçao e mesmo a reinvenção do *Self.*

A partir da aceitação da mudança, que parte do sucedido com o *Self* e também com o sucessor, visto que o sucedido tem que estar preparado para as mudanças que irão ocorrer na organização após o sucessor assumir, entretanto este processo não é o único, visto que existem outros processos que remetem a sentimentos envolvidos no processo de sucessão, como podemos ver logo a baixo.

Os sentimentos em relação à passagem de liderança são vários, mas de acordo com Vries, Crlock e Florent-Treacy (2009, p. 209-211) relacionam um conjunto de sentimentos

[3] ***Status Quo* ou *Statu quo*** é uma expressão do latim que significa **"estado atual"**.

[4] ***Insight*** é um substantivo com origem no idioma inglês e que significa **compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação.** Um *insight* é um acontecimento cognitivo que pode ser associado a vários fenômenos.

[5] O substantivo ***self,*** indica a própria individualidade e identidade de uma pessoa, foto de si mesma.

que são comuns nos processos que envolvem mudança de comportamento, tais como os processos de sucessão, são, portanto sentimentos que podem ocorrer tanto com os sucedidos como com os sucessores apresentando-se no momento de assumir outros lugares na empresa e gerando preocupação: estes classificam-se em:

a) **Sentimento de perda:** é uma das piores provações que o seres humanos passam ao longo da vida, podendo persistir por vários meses ou até anos, até conseguir com grandes esforços a aceitação. No meio organizacional, é algo difícil de definir, pois no momento em que acontece a sucessão se afastam do ambiente organizacional e perdem o vínculo, e se não for superado pode subsistir sob o véu do pânico ou da depressão.
b) **Sentir-se como um impostor:** são acometidos por ansiedades, como: serão capazes de dar conta da crescente responsabilidade? Tomarão as decisões corretas? E isto causa dificuldades de dormir, aflitos pelos desastres que poderiam assolar a empresa e a capacidade de contorná-los. Inquieta a possibilidade de serem desmascarados como impostores, sujeitos que jamais deveriam ter dado a tal função.
c) **Conflito interpessoal:** sendo um possível catalizador da mudança, é a intensificação de um conflito interpessoal, de relação íntima no interior da família ou com amigos, ou disputa entre colegas de trabalho. Neste momento deve-se ao fato de superar incompatibilidade organizacional.
d) **Diminuição de prazer/tédio no trabalho:** o desafio é manter o senso de interesse e entusiasmo fresco. O tédio pode afetar negativamente o moral, o desempenho e a qualidade do trabalho executado. A monotonia aliada a necessidade de manter um alto grau de vigilância, constitui uma combinação geradora de estresse, podendo levar as pessoas a vícios (drogas e álcool) ou algo que provoque emoção. Isto traz consequências terríveis, não só para a saúde mental do individuo, como para a saúde financeira da organização.
e) **Sintomatologia/questões de saúde:** ainda que raras vezes o discutam abertamente, muitos executivos experimentam sintomas de disfunção sexual, promiscuidade, insônia e uma variedade de fobias como: incluindo medo de voar, de falar em público ou situações sociais. Além disso, há muitos sintomas de estresse psicossomático, como: enxaqueca, dores estomacais, problemas nas costas, palpitações cardíacas, doenças de pele, etc. Em alguns casos problemas com álcool e drogas. Estes sintomas podem levar ao estresse, afetando e muito o rendimento diário.

f) **Desequilíbrio desenvolvimental:** gerado quando as expectativas de vida permanecem irrealizadas. Às vezes se deparam com uma mudança de vida que exige uma mudança de papel social a outro, uma nova condição que podem relutar em assumir, gerando um sentimento de perda, podendo não lidar adequadamente, causar estresses.

g) **Falta de equilíbrio na vida:** à medida que os anos passam, os filhos crescem, e eles percebem que, encontrar tempo com a família passa a ser uma batalha constante, sentem estar perdendo momentos da vida de seus filhos, ao lado de quem se julgam incapazes de passar um tempo valioso. Isto causa um sentimento de estarem prisioneiros das suas ambições, sabem que devem promover um equilíbrio, mas se sentem inaptos a conseguí-lo.

Através de estudos comportamentais, pode-se compreender a motivação individual, o comportamento de grupos, as relações interpessoais no trabalho e a importância deste para os seres humanos (GRZYBOVSKI, 2002, p.39).

Considerar os sentimentos empregados dentro da organização é de grande valia pra uma sucessão bem sucedida. E para comprovar isto, mostra-se no quadro 2, que Spector (2010, p.373) citou, sobre estudos da personalidade feitos por psicólogos. Este estudo dividiu as cinco dimensões da personalidade em:

Quadro 3: Descrições das Cinco Dimensões da Personalidade

Dimensão	Descrição
Extroversão	Sociável, gregário, direto e comunicativo.
Estabilidade emocional	Ansioso, deprimido, nervoso, preocupado e inseguro.
Afabilidade	Cortês, flexível, cooperativo, boa índole.
Consciência	Dependente, responsável, trabalhador, dedicado ao progresso.
Abertura para novas experiências	Imaginativo, curioso, inteligente, tolerante.

Fonte: Spector (2010, p.373)

Conforme os sentimentos relacionados à cima, podemos dizer que também fazem parte do comportamento de um líder, pois expressa a personalidade e esta varia de acordo com os acontecimentos empresariais e etapas da sua vida familiar. Ambos os estudos, concluíram que o tipo de personalidade predominante está associada ao desempenho no trabalho, sendo a consciência o melhor previsor do bom desempenho. Além disso, Hurtz e Donovan (apud SPECTOR, 2010, p.373), descobriram que a personalidade é um fator importante para o desempenho profissional em diferentes tipos de trabalho, mas até que a

correlação entre trabalho e personalidade específica seja encontrada, o que vai comandar o desempenho no trabalho é a estabilidade emocional, como num trabalho que exija a capacidade de lidar com o estresse, como a de um líder.

Para a maioria das pessoas o trabalho é um importante componente de vida, propiciando não apenas recursos (salários e vantagens) para adquirir as necessidades de vida, mas um sentido de propósito e também de contato social, sendo que é inevitável que as pessoas reajam emocionalmente a eventos e situações no local de trabalho (SPECTOR, 2010, p.373).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram pesquisados os aspectos metodológicos adotados para responder à questão problema deste trabalho. Primeiramente, será apresentado o delineamento da pesquisa, onde abordam-se conteúdos sobre a natureza, nível e estratégia da pesquisa. Em sequencia, serão apresentadas as variáveis envolvidas no estudo, os participantes da pesquisa, o processo de coleta e, por fim, o processo de análise utilizado.

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 65), a metodologia é um conjunto das atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Aqui apresenta-se o delineamento da pesquisa, cujo conteúdo apresentado refere-se á natureza, nível e estratégia. Conforme Gil (2010, p. 1), pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou apresenta-se de forma confusa. Esta sendo desenvolvida mediante os conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica, além de ser um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. Já para Ander-Egg (1978, p. 28 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistêmico, controlado e critico que permitem descobrir novos fatos e dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

3.1.1 Natureza

Segundo a natureza de estudo, a seguinte pesquisa classifica-se como qualitativa. Creswell (2010, p.206) refere que, o método de investigação qualitativo emprega diferentes

concepções filosóficas, estratégias de investigação, e métodos de coleta, análise e interpretação de dados. Estes métodos, baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise de dados e, se valem de diferentes estratégias de investigação. De acordo com Richardson (2012, p. 90), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelo autor. Ainda segundo Creswell (2010, p.209), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação do que os participantes enxergam, ouvem e entendem. E suas interpretações não podem ser separadas das suas origens históricas, contextos e entendimentos anteriores.

3.1.2 Nível

De acordo com o nível de pesquisa, esta se define como exploratória. Conforme Gil (2010, p.27), as pesquisas exploratórias têm o proposito de trazer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Conforme Gonçalves (2014, p.25), a pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência.

3.1.3 Estratégia

Em relação à estratégia, esse trabalho classifica-se como um estudo de caso ou melhor colocado, como um estudo de múltiplos casos, onde estuda-se a situação de mais de um caso.

Segundo Yin (2010, p.24), o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Sendo que permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

E segundo Gil (2010, p.118-119), os casos múltiplos, são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno.

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Apresenta-se as variáveis de pesquisa conforme revisão teórica dos temas que abordam a pesquisa. No Quadro 4 são apresentadas as variáveis, os principais autores e as questões que serão utilizadas no roteiro de entrevista. As variáveis foram identificadas conforme a revisão de literatura dos temas e objetivos da pesquisa. Orientarão a construção do instrumento de coleta que será um roteiro de entrevista.

Quadro 4: Variáveis de pesquisa

Variáveis	Autor	Questões
Empresa familiar e sua estrutura	Bernhoeft (1989) SEBRAE (2016) Flores Jr; Grisci (2012)	**Dados de identificação do sucedido:** Nome: Idade: Escolaridade: Foi o fundador da empresa? Ano de fundação: Ramo: Qual sua área de atuação na empresa? **Dados de identificação do sucessor:** Nome: Idade: Escolaridade: Qual sua área de atuação na empresa? 1) Tem sócios? Quem são? Tem algum parentesco? 2) Quantos funcionários possui 3) Conte uma breve historia de sua empresa, como tudo começou? 4) A empresa é familiar. Me conte de que forma é organizada a estrutura, que familiares atuam na empresa? Que cargos ocupam e como foram definidos?
Gerações e estilos de liderança	Costa et al (2001) Drucker (2002) Cortella (2007)	5) Se não é o fundador. Houve algum processo de sucessão? Conte como foi? 6) Como você se avalia no papel de liderança? E como avalia o seu sucessor?
Desafios de sucessão familiar	Lodi (1993) Vries, Crlock , Florent-Treacy (2009)	7) Quais os desafios que o você percebe no processo de sucessão? 8) Quais os critérios utilizados na escolha e no momento de sucessão familiar, para decidir quem se enquadra no perfil de sucessor? 9) E quando estará preparado para assumir? 10) Quais seus sentimentos em relação ao processo de sucessão familiar? 11) Quais são suas preocupações após o processo de sucessão? 12) O que imagina que vai mudar? 13) O que você pretende fazer depois da sucessão?

Fonte: Autora (2017)

3.3 PARTICIPANTES

Nessa pesquisa, foram entrevistados os sucedidos de três empresas de ramos distintos, pois o tema central é vinculado à visão destes. Desta forma, foram escolhidas tais empresas,

por estar em processo sucessório e os sucedidos aptos a fornecer informações de suas empresas e os desafios decorrentes deste processo sucessório.

3.4 PROCESSO DE COLETA

A pesquisa utilizou um roteiro de entrevista semi-estruturada, com um questionário de perguntas abertas, conforme o Apêndice A, estas foram gravadas com autorização dos entrevistados, com tempo aproximado de 30 minutos cada e posteriormente transcritas, para melhor análise do conteúdo.

Conforme Rosa e Arnoldi (2006, p. 30-31), a entrevista semi-estruturada, as questões devem ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discora e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. Frequentemente, elas dizem respeito a uma avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhado de fatos e comportamento.

Segundo Richardson (2012, p. 206), entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas (um modo de comunicação entre o emissor e o receptor). Os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas e afirmações que levam o entrevistado a responder com frases, porque o pesquisador não está interessado em antecipar as respostas, deseja maior elaboração das opiniões do entrevistado, podendo entrevista ser construída com tais perguntas pré-formuladas, nesse caso denomina-se entrevista estruturada.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005, p.15). Conforme Vergara (2005, p.15 apud BARDIN, 1977, p.42), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistêmicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou

qualitativos) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, aborda os resultados obtidos na pesquisa qualitativa, realizada na cidade de Marau/RS, onde foram entrevistadas três Sucedidos de empresas de ramos distintos, sendo entrevistados os três Sucedidos destas. A entrevistadora protege a confiabilidade das informações dos entrevistados, onde manuseia dados pessoais e organizacionais, mas se compromete em não revelar aos quais pertencem.

4.1 PERFIL DOS SUCEDIDOS E SEUS SUCESSORES E AS EMPRESAS

Conforme questionados, o quadro 7 a baixo, apresenta o perfil de todos os sucedidos e seus referidos sucessores, além de alguns dados da empresa onde atuam.

Quadro 5: Perfil dos Sucedidos e seus Sucessores e as Empresas

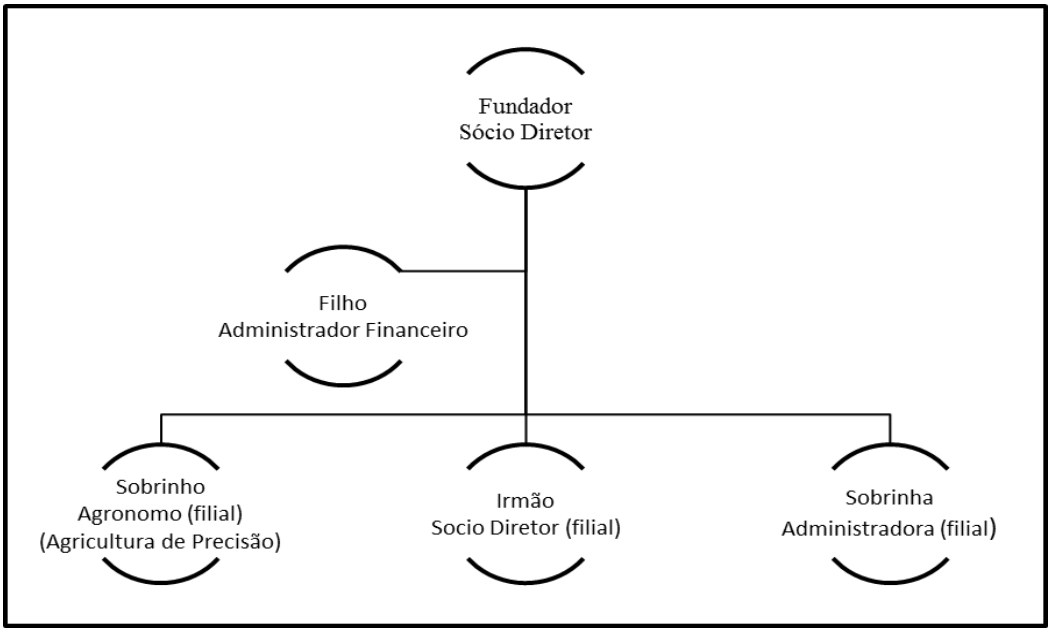
EMPRESA	ANO DE FUNDAÇÃO	PERFIL DO SUCEDIDO	PERFIL DO SUCESSOR	FORMAÇÃO
Empresa A	1979	Atua como Sócio-diretor. Pertencente a **Geração de *Baby Boomers.*** Foi Sócio Fundador da empresa atua nesta desde então.	Atua como Administrador Financeiro da empresa. Pertence a **Geração Y**. Atua na empresa desde sua formação do ensino superior.	**Sucedido:** Ensino Fundamental incompleto (2º grau). **Sucessor:** Ensino superior e pós-graduação.
Empresa B	2004	Atua como Diretor Administrativo especializado em Gerência Financeiro. Pertence a **Geração de *Baby Boomers.*** Foi o fundador da empresa e atua nela desde então.	Atua em todas as áreas principalmente a financeira. Pertence a **Geração Y.** Atua na empresa já faz três anos.	**Sucedido:** Ensino superior e Pós-graduação. **Sucessor:** Ensino Superior e MBA.
Empresa C	1983	Atua como Sócio-Diretor. Pertence a **Geração *Baby Boomers.*** Foi o Sócio Fundador da empresa e atua nela desde então.	**Sucessor 1:** Atua como Administrador financeiro. Pertence a **Geração Y.** Atua na empresa desde seus 14 anos. **Sucessor 2:** Atua como Administrador Comercial Pertence a **Geração Z.** Atua na empresa desde seus 14 anos.	**Sucedido:** Ensino Fundamental Incompleto (1º grau). **Sucessores:** Ensino Superior

Fonte: Autora (2017)

4.1.1 Empresa familiar e sua estrutura

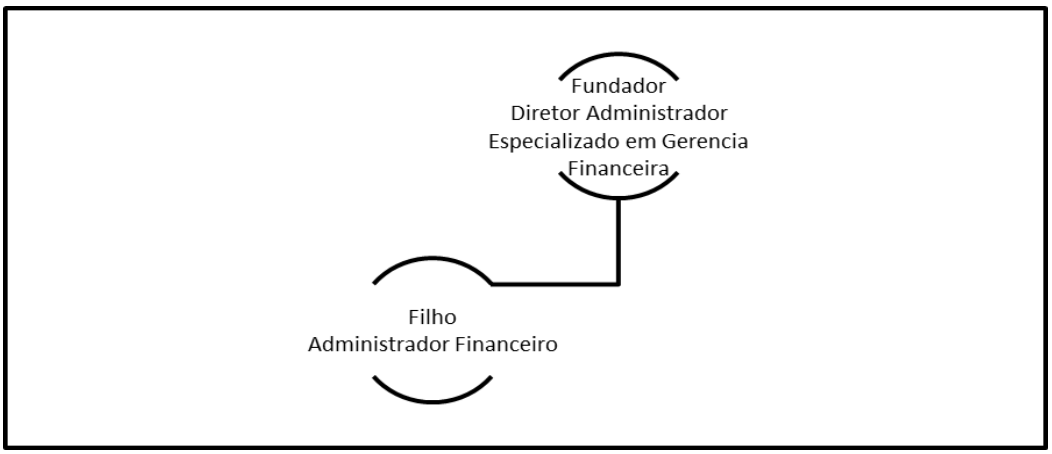
Nas três empresa pesquisadas não houve um momento de sucessão anterior ao que está havendo, todos os sucedidos são fundadores da atual empresa, não tendo passado por isto em outro momento. Embora um deles tenha um histórico familiar de empreendedores que o antecederam em outros negócios, e que influenciam na forma de gestão e de pensar a maneira de guiar o seu próprio processo de sucessão. Logo abaixo, podemos ver as descrições dos cargos de familiares nas **empresas A, B, C.**

Figura 3: Estrutura dos Cargos Familiares da Empresa A



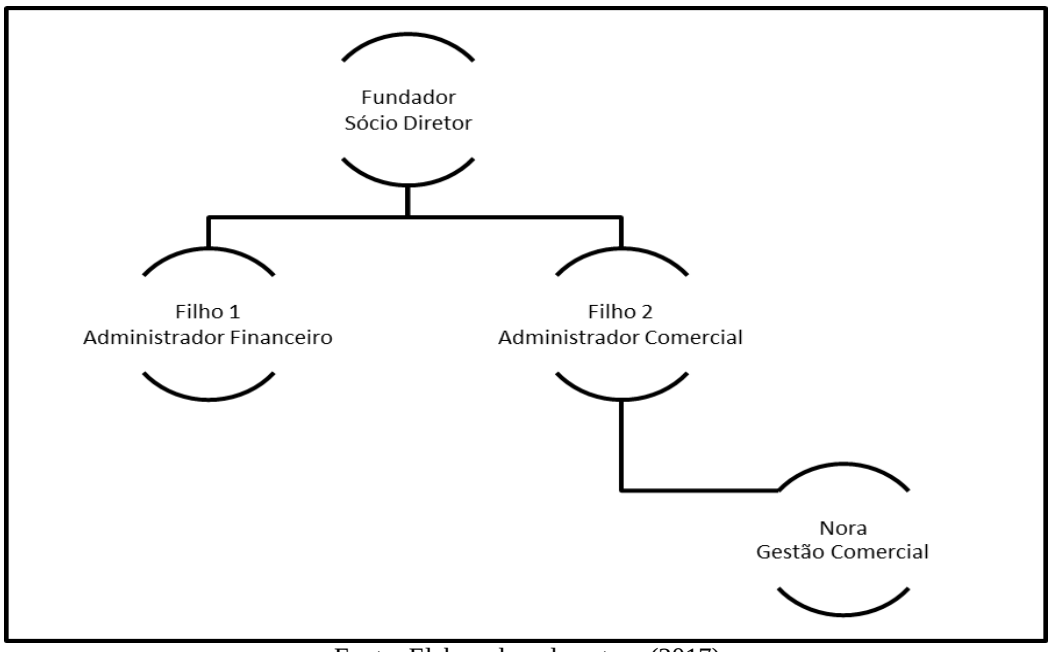
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 4:Estrutura dos Cargos Familiares da Empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 5: Estrutura dos Cargos Familiares da Empresa C



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nestes quadros podemos identificar de melhor forma a posição de cada familiar dentro da empresa e os cargos que eles ocupam. A **empresa A** foi iniciada pelo seu fundador e seu irmão (co-fundador) cada um atua em uma localidade, sendo que a filial localiza-se num município do interior, em Nicolau Vergueiro e a matriz localiza-se na cidade de Marau. O fundador da matriz que foi o entrevistado nessa pesquisa tem um filho que o sucederá e já atua no a empresa no cargo de administrador financeiro. O irmão tem dois filhos que o sucederão e ambos atuam em áreas distintas dento da empresa, um ligado a agricultura de precisão e outro na área administrativa. Em resumo esta empresa apresenta vários membros familiares dos seus dois fundadores. Para essa pesquisa entrevistou-se somente um dos irmãos fundadores, sendo que o figura 3 apresenta o grupo familiar a partir desse entrevistado, referindo-se ao seu filho, o seu irmão e seus dois sobrinhos.

A **empresa B** possui somente um fundador, e este possui somente um sucessor que já atua na empresa como administrador financeiro, não havendo outros membros familiares dentro da empresa.

A **empresa C** possui em fundador e este possui dois filhos que o sucederão, ambos atuam na empresa em cargos distintos, um atua como administrador financeiro e o outro atua como administrador comercial. Além deles o fundador possui atuante na empresa a sua nora que ocupa um cargo na gestão comercial. Em resumo este fundador possui como familiares atuantes seus dois filhos, e sua nora.

Pode-se constatar que as três empresas são familiares, em virtude que estas possuem colaboradores que tem algum parentesco com o fundador. São empresas que, para serem formadas, os fundadores tiveram que ter muita determinação, pois para duas das três empresas que foram entrevistadas, os fundadores tiveram que fazer um empréstimo para dar início às mesmas. Mas também devem muito à própria família, pois foram o alicerce e incentivo para a criação destas empresas. A única das três empresas que não necessitou de empréstimo, foi porque o fundador já tinha um histórico financeiro melhor desde o início, tanto seu o avô como seu pai já eram empresários. As outras possuíram uma grande dificuldade financeira de início, mas hoje se tornaram estáveis e grandes negócios regionais. No quesito estrutura familiar na empresa, os entrevistados relataram que a estrutura se definiu através da necessidade e também um critério de afinidade dos familiares com áreas do negócio. Os membros que fazem parte da empresa foram sendo encaixados em cargos que mais se qualificavam onde possuíam mais conhecimento, sendo aos poucos aperfeiçoados com cursos e formação acadêmica, de alguns, como é o caso dos sucessores das empresas entrevistadas.

4.1.2 Inicio das empresas

O início da **empresa A**, foi em 1979, o fundador e seu irmão decidiram abrir uma empresa, mas não tinham capital para inicia-la a, precisavam ter um valor para colocar no contrato social. E para conseguir este capital, resolveram compraram um automóvel a prazo e com a quitação do vendedor, financiaram com cinco notas promissórias para pagar em prestação, e incluíram isso no contrato social. E perceber-se no relato do entrevistado o orgulho da forma que iniciou e como está atualmente a empresa, quando ele fala:

> [...] Assim foi o nosso inicial, lá em 79 para poder abrir uma empresa e graças a Deus a gente vem trabalhando, na compara e venda, e o movimento muito grande, a gente foi crescendo e foi expandindo em outras áreas. [...]

A **empresa B** iniciou, começou quando o fundador saiu de Marau ainda adolescente para estudar e trabalhar em outra cidade, após trabalhar em vários lugares e querendo voltar a Marau, teve uma oportunidade a partir de uma terceirização, de setores da empresa em que

atuava, sendo que foi dado preferência para quem já estava na empresa pelo vínculo de confiança com quem assumiria. Conforme o fundador da **empresa B** fala:

> [...] Então como a gente já tinha mais de 20 anos, eu me habilitei. Quando comprei aqui, já tinha 8 anos. Então, já peguei funcionando, com gerente, com uma equipe. E foi assim, mais fácil pra mim, porque realmente, a gente vinha da área financeira e entendia pouco. Então era uma empresa já solida que eu comprei. [...]

Antes de iniciar **empresa C,** o fundador começou a trabalhar no varejo de outras empresas, até que um de seus empregadores ofereceu uma proposta de compra da **empresa C**. E com a ajuda da família comprou parte da empresa. Foi quando o fundador casou e deixou aquela parte da empresa para sua família. E começou novamente o seu negócio, juntamente com sua esposa. Percebe-se que este fundador dá muita importância à família, e como eles o ajudaram a iniciar o negocio, como podemos ver quando ele fala:

> [...] E ai que veio o casamento, deixando aquela parte para meus irmãos e meus pais, ai começamos eu e ela de novo, em 1983, essa historia foi se colocando. E hoje graças a Deus estamos aí com os filhos trabalhando. [...]

Neste momento também pode-se ver o quanto o entrevistado da **empresa C** enfatizava a ajuda de sua esposa, dizendo que sem ela para cuidar dos filhos e ajudar na empresa ele não teria conseguido ser o que é hoje. Tanto que o mesmo por vontade própria pediu que sua esposa ficasse presente no momento da entrevista, mostrando a mim que ela faz parte permanente da historia e criação de sua empresa. E o quanto ele é grato pela dedicação de sua esposa nesse enredo.

> [...] Agora ficou mais fácil, pois no começo não foi muito fácil, trabalhar junto, pois a minha esposa sempre me ajudou, sempre me orientou, me ajudou muito. Você trabalhar junto, trabalhar junto com os filhos, e fazer a empresa andar. Nesses tempos, nessas crises, nessas coisas, nesses tempos que passamos de 30 e tantos anos, fazendo 40 anos já, isso tudo é muito difícil. Mas a gente foi ajustando as coisas e hoje estamos ai né. [...]

4.1.3 Características dos Sucedidos

No quesito liderança o sucedido da **empresa A** apresenta características autocráticas, poder centralizado, mas também possui características de outro estilo de liderança liberal comentadas por Cortella (2007), que é abrir a mente, sendo um líder rígido, mas preocupado em aprender sempre algo novo. Uma pessoa com visão e determinação, que se enquadra em outra competência de Cortella (2007), Inovar a Obra, onde se percebe que ao construir seu negocio foi capaz de comprar um bem de valor menor para dar inicio ao negócio, tendo consciência que teria que fazer prosperar, mesmo já possuindo uma gama de clientes, que favoreceu o seu negocio para expandir, mas isto não era algo que garantia que o negocio daria certo. Estas características de liderança liberal não se sobressaem a de um líder Autocrático, sendo assim a sua forma de liderar. Além disso percebe-se que é um líder muito apegado ao seu negocio, tendo um orgulho de possui-lo e faz de tudo para que esta empresa permaneça estável e crescendo sempre. Visto que estas formas de liderar podem ser vistas em declarações como:

> [...] E muito trabalho, persistência, muitas noites sem dormir. [...]
>
> [...] As crises às vezes são para gente repensar, readequar as despesas, porque tem que, da crise tirar um proveito, quem sobreviver à crise, com certeza depois dela vem à parte boa. [...]
>
> [...] Meu filho já esta assumindo boa parte da administração, para tentar acompanhar os meus negócios, que também estou querendo ir largando mais negocio pra ele. [...]
>
> [...] Mesmo não tendo faculdade, no meu período o técnico de contabilidade me ajudou muito a ter esses conhecimento necessários, e até hoje eu bato em cima do meu balanço, que o contador externo, uma auditoria que vem de fora, e eu ainda "brigo" com os números do balanço, porque quem entende do meu balanço, quem sabe os números de cabeça sou eu. [...]

O sucedido da **empresa B** tem um perfil de líderança liberal, se enquadra em competências descritas por Cortella (2007), que são abrir a mente, elevar a equipe, recrear o espirito, inovar a obra e empreender o futuro, este busca que os subordinados levem o trabalho com seriedade, mas num regime de democracia, de confiança, de diálogo, que se

permita escutar as opiniões e se valoriza o trabalho em equipe. Frisa para sempre buscarem aprender e se qualificar através de cursos. Observa-se tais colocações quando ele fala:

> [...] Tenho um sócio, ele era o gerente da empresa e eu cheguei aqui, entendendo só de financeiro e ele que me ajudou de início a tocar, e depois quando a gente montou a outra empresa, aí ele ficou com 33%, 33% pra mim e 33% para minha esposa. [...]
>
> [...] Quando meu filho voltou de Porto Alegre, ele terminou a faculdade para tocar os negócios da família. Então ele começou primeiro sucedendo em uma empresa menor que tem 3 ou 4 funcionários e amadurando na primeira empresa menor e agora já ficou comigo dois anos aprendendo, e nesse último ano ele já esta tocando praticamente sozinho. Eu sou mais um consultor e conselheiro, pois os negócios em si, ele já toca. [...]
>
> [...] Os subordinados e um regime de democracia, de confiar nas pessoas, de dialogar, de escutar. Um processo bem tranquilo de administrar. E com o meu filho tenho tentado passar isso. [...]
>
> [...] O que tenho tentado passar pra ele procurar fazer, é o mesmo estilo, se precisar chamar atenção, chama, se precisar demitir, demite, mas sempre trabalhando com diálogo, ouvindo, trabalhando em equipe. [...]

O **sucedido da empresa C** é empreendedor, pedindo dinheiro a família para abrir seu próprio negócio. Este após o negócio prosperar devolveu o empréstimo aos mesmos. Mostra-se uma pessoa determinada, capaz de começar do zero e fazer o negocio prosperar, mas tem características marcantes de um líder autocrático, apresentando ser desconfiado ao repassar responsabilidades, fazendo assim a empresa continuar a existir em seu comando. Este sucedido não concluiu os estudos, mas se considera alguém muito correto, de fazer as coisas certas. Desta maneira, cobrou muito dos filhos para que eles estudassem e trabalhassem, mas se considera um pouco rígido de mais com seus filhos neste quesito, embora ache que não devesse mudar a forma de como agiu com eles. Além de se mostrar uma pessoa astuta, pois convenceu os filhos a se dedicar a uma carreira contrária a de seus gostos, convencendo-os que seria melhor uma carreira que pudessem exercer no negócio da família. Desta maneira os filhos foram convencidos a desistir de estudar engenharia e medicina veterinária, para estudar Administração. Mas além destas caraterística possui competência descrita por Corella (2007), como abrir a mente e inovar a obra, onde mostra-se apto a mudanças, pois logo que os filhos iniciaram a faculdade em administração, quis que os mesmos colocassem em pratica o que estavam aprendendo, sendo que almejava a inovação da empresa. E a forma de liderar se

mistura com autocrática, mas autocracia se sobressai nas demais características liberais, dando ênfase na pratica autocrática de liderança. E para confirmar isto, segue as citações:

> [...] Eu acho que fui um cara que levei tudo muito a sério. Às vezes eu acho que se fosse fazer de novo, eu não acho que ia cobrar tanto dos filhos, no sentido de trabalhar e estudar. Eles tinham duas opções trabalhar e estudar ou estudar e trabalhar. Foi sempre o que a gente deixou pra eles, foi sempre o que cobrei deles, principalmente eu, acho que valeu a pena. [...]

> [...] Acho eu fui um cara que sempre levei muito a sério, sempre me preocupei muito, somente com o nome da empresa, porque queira ou não queira leva o nome da família. [...]

> [...] E eu sempre achei que nada adiantaria essas faculdades pra eles se fossem me suceder nas empresas, e aí eu questionava, você quer ser um engenheiro, você vai trabalhar onde? Como? O que você pretende fazer? Este foi mais fácil de transformar em um administrador, outro filho foi mais resistente. [...]

> [...] E tem um caso que quando meu filho fez o primeiro semestre, eu cheguei pra ele e disse:- cara o que tu aprendeu lá que pode implantar na empresa? - Só aprendi a fazer planilha no Excel por enquanto. Eu disse: - Vamos fazer isso então e foi o que aconteceu então tudo que eles aprendiam lá, eles viam e colocavam em prática. [...]

Desta forma este é o método de trabalho, que os sucedidos pretendem passar para seus sucessores. Para que estes tenham pulso firme para liderar as empresas que futuramente estarão em suas mãos, cada sucedido tem sua forma de liderar sua empresa, e conforme os relatos as empresas estão estáveis e prósperas, então os sucessores devem seguir tais padrões para que estas permaneçam assim ou melhorem, após eles assumirem os negócios da família, sendo que os sucessores irão ter seu próprio estilo de liderar a organização.

4.1.4 Desafios de sucessão

Contudo os três entrevistados enfrentam os desafios de formas diferentes, o **sucedido da empresa A**, tem uma dificuldade em manter as relações familiares e organizacionais separadas, para o ele e seu irmão as discussões fazem parte deste meio, pra resolver negócios e estratégias da organização, isso não acarreta desentendimentos futuros, pra ele isso é normal entre o trabalho familiar. Mas mesmo assim, apresenta uma preocupação em manter a família

unida, em acertar a sucessão em vida, poupando transtornos futuros para a empresa e seus familiares, tanto discussões, brigas, como problemas financeiros pra ambos. Percebidos nas falas como:

> [...] O desafio de qualquer empresa, qualquer sucessão, acredito que seja manter a união das pessoas, porque eu acho, que quando se lida com pessoas de fora, é mais fácil de se tomar uma decisão assim, se tem que mandar alguém embora, embora exista entre família aquela briguinha do dia e daí passa, mas daí as vezes quando isso se torna muito problemático, não é fácil controlar, então a gente sabe, o SEBRAE mesmo diz que a empresa familiar, não passa de 15, 20 anos e cada 100 empresas que abre, 60% quebram antes do quinto ano, então você veja que é uma dificuldade de se manter a união com certeza. [...]

> [...] Quando é com terceiros, você pega não dá certo, demite contrata outro, e fica mais fácil de resolver. E família é problemático, mais complicado. Mas devagarzinho a gente vai se entendendo, e acho que família é tudo, mas quem não teve alguma discussão em família, que fale agora ou cale-se para sempre. [...]

> [...] Dizem que quem não briga não é irmão, não faz parte da família! E ate hoje, eu e meu irmão (meu sócio), a gente discute por telefone, mas nunca deixamos de se encontrar de se falar, a gente discute o problema, às vezes eu xingo ele, por um negocio, ou vice e versa, mas isso é coisa de família mesmo. [...]

Além disso, há uma ênfase encontrada nos três entrevistados sobre a educação dos filhos, que fizeram faculdade e cursos preparatórios, mas somente um seguiu a carreira que poderia o suceder na empresa, sendo que somente se difere no quesito de apresentar dois sucessores à empresa C, mas todos os sucedidos usam de critério de experiência e afinidade para escolher o filho que mais se enquadra no perfil sucessório.

Visto que o **Sucedido da empresa A**, faltando poucos detalhes para este filho o suceder na empresa, se mostra receoso em deixar o comando da empresa para seu filho, constata-se um medo de ser deixado de lado pelo fato de passar a sucessão, um receio de ficar velho. Não quer ficar “inútil trancado em casa”. Enfatiza que sempre estará na empresa para auxiliar em algo, jamais vai perder o contato com a empresa. Pode-se sentir um grande carinho pelo bem que construiu, não querendo que nada destrua esse sonho, que custou grandes esforços para conseguir, visto que este é o segundo medo aparente, que o filho não consiga dar continuidade, da mesma forma que ele. E podemos confirmar isto onde este entrevistado fala:

> [...] É como nós temos poucos filhos não tem muito o que pensar para escolher, uma está formada em outra especialidade e outro esta formado dentro da área, está administrando aqui, e quando eu viajo é ele que vai tocando o dia a dia, mas na parte financeira eu não sei os número é ele quem sabem, então não tem muito o que escolher, a definição já esta definida, já é ele. [...]

> [...] Então quando estiver isso organizado, e eu estou tentando deixar mais na mão dele, e não digo sair viajar, porque não gosto muito de ficar muito fora. Mas com certeza vou deixar mais na mão dele pra que toque, porque têm que aprender a tocar, eu vou estar por aí. [...]

> [...] É ficar velho, ter que se aposentar. Mas eu acho que a vida é isso, ficar velho é ruim, não ficar velho é pior, porque quando se fala em velho, é quando a pessoa deixa de viver, pra se entregar pela velhice. [...]

> [...] Eu quero continuar vindo aqui na empresa, quase todos os dias. [...]

> [...] Então acho que não é esse o caminho, pra gente se aposentar, não é ficar em casa, isso aí vai deixar o cara mais velho ainda. Com certeza que continuar na vindo à empresa, tomar o meu mate e contando causo. [...]

> [...] Lá na mesa onde eu estava, lá em baixo é a minha mesa a vida inteira, primeiro quando abri a empresa, quando o cliente chegava era eu que sempre atendia ele, e eu continuo assim a 38 anos, então não me sinto fechado, em nenhum lugar e muito menos em casa. [...]

> [...] Acho que a minha preocupação, é que ande que se não tiver andando, pois vou ficar fazendo a minha supervisão e eu acho que, não estou muito preocupado, ou pelo contrario, eu vou tentar ver se a coisa deu certo, ele tem uma liberdade maior agora, mas eu acho que é a hora certa de suceder a empresa. [...]

Nota-se uma nessas frases uma dificuldade muito grande em se desprender da empresa e dos negócios, podendo isso ser lidado ao sentimento de perda e também o sentimento de preocupação, que são descritos por Vries, Crlock e Florent-Treacy (2009), percebidos nas frases quatro e seis citadas acima, onde este sucedido se conforma em suceder a empresa, pois vai continuar frequentando-a.

Entre tanto, ao mesmo tempo que fala que o filho vai lhe suceder, fala que jamais vai deixar de vir na empresa, além que diz que quando o filho assumir, a empresa deixará de ser familiar, passando a ser mais pessoal qualificado, não tendo como sucedido saber estes detalhes, pois após a sucessão quem comandará a empresa será o filho e não ele, sendo isto uma escolha do filho e não dele. E isto percebe-se quando ele fala:

> [...] Eu imagino que a empresa fique menos familiar, e mais profissional, porque a gente quer colocar mais gente junto com ele, pra atender, e menos familiar e mais profissional, eu acho que esse o nosso caminho. [...]
>
> [...] Mas com certeza, aquela palavra do velhinho, vai precisar. [...]

Todos sucedidos pensam em atividades de lazer, ligadas à família e viagens após a sucessão, como se observa no **sucedido da empresa B**, que no momento em que as preocupações e o processo de sucessão forem resolvidos, o sucedido ambiciona fazer viagens, além de viajar para ver seus familiares e descansar. Como nos relata a seguir:

> [...] Viajar bastante, e agora já começou essa fase, já tenho netos, e nós vamos ficar três semanas lá. [...]
>
> [...] Então a ideia é ficar mais junto dos dois filhos, e não só do que está aqui. E viajar mais e deixar ele tocar, deixar os mais novos tocar. [...]

Já o **sucedido da empresa C,** tem planos de trazer o neto para trabalhar na empresa (recém-nascido), seu primeiro presente ao neto será um pequeno jaleco. Onde percebe-se que quer que o neto tome amor ao negócio da família, envolvendo ele desde novo. Tem um desejo que sua empresa seja sempre familiar. Como podemos ver quando fala:

> [...] Viajar um pouco, curtir os netos, e nos já estamos bem light, mas nos precisamos fazer mais, curtir um pouco mais, vamos ficar ai. [...]

Porém, o sucedido da **empresa A** apresenta uma intenção de ainda manter-se na empresa, após a sucessão, mas possui ambições futuras como o desejo de comparar vinhos para abastecer a sua adega e pequenas viagens. Mas o seu desejo maior encontra-se em passar parte do tempo na sua empesa com, os clientes contando piada e tomando chimarrão, como nota-se nas seguintes falas:

> [...] Após a sucessão ir seguido à comprar vinho, dar umas passeadas para o nordeste, comprar bastante vinho, tenho comprado bastante vinho, abastecido a minha adega.[...]

> [...] O que falei primeiro, não vou me afastar da empresa, enquanto puder caminhar. Sempre aqui com os meus clientes, tomando mate, visitando algum agricultor, fincando mais e tendo mais tempo pra isso com certeza. [...]

Cada sucedido tem uma visão em relação e seus sucessores, os sentimentos, preocupações e mudanças, que se diferem de uma empresa para outra, mas as suas ambições futuras são praticamente iguais, dedicar mais tempo a família e hobbies, além de conhecer lugares novos.

Observa-se que todos os sucedidos têm uma relação muito intensa com seus negócios, um envolvimento muito próximo com a atividade, ficando empolgados e satisfeitos ao relatar sobre tais empreendimentos.

Além disso, o **sucedido da empresa B**, tem uma preocupação em manter as relações familiares separadas das profissionais, quanto mais melhor, para que o filho entenda o real funcionamento da empresa. Como pode se ver quando fala:

> [...] Eu acho que o maior desafio é esse, você gosta da pessoa que está sucedendo como filho, mas na empresa não pode ser só isso. Então você tem uma mistura, do amor de pai pra filho e uma cobrança, de quem está passando negocio que a gente criou. [...]

Outro que apresenta esta mesma preocupação é o **Sucedido da empresa C**. Este é muito ligado à família, com um convívio muito bom, mas preocupado em manter as relações internas da empresa separadas "família uma coisa, negócios outra coisa/ não misturar". Além de ter outra preocupação com a família e a preservação do nome da sua família. Sendo que os filhos não podem falhar, sempre tem que prosperar na vida, para que o nome da família seja sempre lembrado de tal forma que possam se orgulhar. Como podemos ver quando fala:

> [...] Levei muito a sério, sempre me preocupei muito, somente com o nome da empresa, porque queira ou não queira leva o nome da família. Hoje as empresas o nome delas as pessoas não associam, eles associam o nome da pessoa, conhecem pelo meu nome, e nem falam pelo meu nome, falam pelo meu apelido que todo mundo conhece, há lá no lugar tal, a do fulano de tal. Isso ficou uma marca. [...]

> [...] É se portar profissionalmente, ele saber que eles estão te sucedendo, saber que tem um cargo maior, e eu saber que tenho que tratar ele como um profissional, não que nem um filho. E ele não pode me tratar como um pai, naquele momento. E isso é um pouco difícil. [...]

Além disso, outra preocupação encontrada em todos entrevistados como podemos ver no **Sucedido da empresa C**, acima e no **Sucedido da empresa B**, logo abaixo, é como eles próprios vão entrar nessa história, se deixarão uma boa marca.

Em um dos casos, do **sucedido da empresa B**, uma preocupação se poderá deixar um legado que seja igual ou melhor que seu próprio pai. Este entrevistado está em uma idade muito próxima daquela que seu pai tinha quando lhe passou os negócios. Observa-se um comparativo bastante vivo entre o modelo do próprio pai do sucedido, que ele admira e tem respeito, utilizando como um modelo para a sucessão dentro da família dele. Como tem uma história de antecessores que tiveram que fazer divisões de bens, segue uma tradição familiar de muita cautela em relação à sucessão para diminuir possíveis conflitos futuros dos filhos/sucessores em relação à herança.

> [...] Então esse tempo de sucessão, eu antecipei justamente pra acompanhar eles e deixar tudo certinho. E com o meu pai foi assim, ele foi diretor de empesa, não fizemos a sucessão, pois ele era diretor a empresa foi vendida, eu fiquei ainda trabalhando na empresa. Então não chegou a ter sucessão na empresa dele para mim, mas teve um histórico familiar na família, pois meu avo fundou aquela empresa, e depois foi passando do avô para o pai e do pai para mim. E esse laço de integração que continua junto. [...]

Mas tem outra preocupação bastante marcada nos três entrevistados de que os filhos recebam os bens da herança de forma igualitária, indiferente daquele que vai assumir os negócios e o que não assumirá, sendo sucessores e herdeiros tratados de formas iguais.

Em decorrer disto, o sucedido da **empresa B** preocupa-se em ser justo na divisão dos valores da herança, o que fica implícito nessa preocupação é um cuidado para que não haja desentendimentos entre os filhos. De tal forma que os sucessores o vejam como um "pai justo", que tenham uma boa imagem dele, que pensem que ele foi justo com ambos, que os trata por igual. E encontra-se também uma valorização da história da família, de seus próprios antecessores, vem de uma história de empreendedores. Como podemos ver quando fala:

> [...] Meus sentimentos são premissas que eu recebi, de meu Pai, então a gente vê muito caso de família, que não fica bem resolvido, e vai pra litígio, advogados no meio. E isto eu achei sempre muito ruim. Porque tem o laco familiar, mas às vezes o interesse profissional faz brigarem. [...]

> [...] E eu tinha um pouco de medo disso, pois o fato de serem dois, e a gente se dá super bem, e um em cada área, e facilitou sempre um pouquinho nessa área, e eu acho que as premissas são: justiça, ser o mais justo possível, tu deixa 50% para cada filho, 50% do seu patrimônio para cada. [...]

Nota-se um sentimento de confiança plena dos sucedidos para com os sucessores.

Além disso, o **sucedido da empresa C**, tem um grande orgulho dos filhos estarem dando continuidade aos negócios da família. Visto que assumiram cargos de acordo com o que mais tinham conhecimentos, se aprimoraram nestes e logo irão o suceder nas empresas. Podemos ver isso, quando ele fala:

> [...] O fato de confiar, pai tem acreditar, houve momento que informatizamos e que passou que a gente era da época de ir ao banco e levar o dinheiro e pagar o boleto e trazer, e agora tem coisas que não necessitam. [...]

> [...] Confiar e ter consciência que você não está perdendo a autoridade, você está ganhando, e quem mais está ganhando com isso? A Empresa. [...]

Mas além deste sentimento de orgulho encontar-se outro ligado com o sentimento de perda descritos por Vries, Crlock e Florent-treacy (2009), visto na ultima frase a cima, onde podemos ver que esse sucedido encontra conforto para o sentimento de perda, através da ideia de que o seu nome prossegue, através dos feitos, do sucesso dos seus filhos como o negócio da família.

Além disso, tem um sentimento de gratidão para com os filhos, pois estes assumirão o negocio da família e são sucessores que tendem a crescer, pois são empreendedores. Constata-se que é um sucedido realizado por possuir seus sucessores neste patamar. Como relatou:

> [...] Meu sentimento é de muita realização, tudo valeu a pena, porque hoje eu e a minha esposa podemos ficar tranquilos. [...]

> [...] E eles não pensam pequeno, eles são novos, mas não pensam pequeno, eles são empreendedores, tem visão. Eu acredito que eles vão crescer. [...]

O sucedido da empresa B, também tem um sentimento de orgulho do filho ter uma grande interação com empresa, tendo atitudes inovadoras para a melhoria da mesma. Percebe-se que o filho segue os passos do seu pai, mas com atitudes mais atualizadas. Como podemos ver nas falas:

> [...] Eu brinco com o meu filho que, tem que mudar pra melhor, a gente tem um estilo mais antigo de tocar as coisas, e faz coisas e ele já tem um conhecimento de tecnologia, de trabalhos, que eu acredito que ele possa melhorar o que está feito. [...]

Todos os sucedidos apresentam uma grande confiança em seus sucessores vistos em várias frases anteriormente, esta confiança pode ser interpretada como o perfil de liderança de cada sucessor, conforme descrito por Robbins e Judge (2014), o perfil de liderança autêntica, é baseada na confiança.

Podemos ver que para alguns dos Sucedidos, é mais tranquila a passagem de cargo para seu sucessor, mas mesmo assim existem preocupações e receios em deixar tudo a cargo de seus sucessores. A maior dessas preocupações é a dúvida: será que eles irão conseguir manter a empresa igual, ou melhor, sem a ajuda deles?! Mas com relação a tais dúvidas, todos os sucedidos buscaram preparar as capacidades de seus sucessores através de estudos, cursos e a interação do que aprendem no estudo com a prática dentro da empresa, desta forma são capazes de dar continuidade ao negócio igual ou melhor que seus pais-sucedidos.

Observa-se que há nos entrevistados um sentimento de carinho que nutrem em relação a seu empreendimento, além do afeto pelos sucessores. os seus negócios têm uma importância muito significativa em suas vidas por ser eles que deram início e não querem que o seu empreendimento tenham um fim, muito menos que isso seja em decorrência de descuido de seus filhos-sucessores.

5 CONCIDERACÕES FINAIS

O trabalho foi baseado no questionamento quais desafios que o sucedido enfrenta no processo de sucessão de uma empresa familiar, utilizando um processo partir da análise de multicasos, em três empresas distintas, localizadas na cidade de Marau/RS, para responder esta questão. Assim buscou-se compreender a história da organização, conjugada com a história dessas organizações conjugadas com a visão dos sucedidos, investigando os desafios dos sucedidos na escolha ou redirecionamento dos sucessores e em relação ao processo sucessório como um todo e identificar as gerações dos sucedidos e sucessores e suas formas de liderar, em outras palavras os sentimentos e ações que movem o sucedido num processo de sucessão nas organizações.

Constatou-se que as gerações dos sucedidos classificam-se em *Baby Boomers* e os Sucessores em Gerações Y e Z, baseando-se para a descoberta destas classificações, o quadro com os anos de nascimentos e as gerações pertencentes. Através do processo de análise, percebe-se que o sucedido tem determinados sentimentos e ações perante este processo sucessório, passando por influências, como gerações iguais, tendo vivências parecidas, em relação dos desafios, critérios de sucessão, os sentimentos, preocupações, mudanças, tempo de assumir, ambições futuras.

Entretanto, foi percebido que dentre os desafios, uma preocupação significativa dos sucedidos é com o desejo de manter a família sempre unida e como separar as relações familiares das profissionais, visto por eles como a melhor forma de gerenciar a empresa familiar.

Além disso, os sucedidos possuem medo que a empresa guiada pelos sucessores fracasse, mesmo eles tendo se preparado anos, com base em competência, isto é, educação, habilidades, treinamentos, comportamento e experiências nas diversas áreas das empresas, para assumir da melhor forma seus lugares na organização. Mas para que este medo acabe, existe um sentimento primordial dos sucedidos, à confiança mantida nos sucessores. Desta forma, o medo fica vago no momento em que os sucedidos detêm a confiança em seus sucessores, visto que possuem várias competências dignas do cargo. Esse sentimento nada mais é, do que a forma que os sucessores irão comandar as empresas, sendo lideres autênticos, baseando o seu comando na confiança.

Outro medo aparente dos sucedidos é referente ao significado de suas vidas após o processo de sucessão. Nesse sentido aparece o medo de ficar velho, ter que se aposentar e

ficar inútil, levando à preocupação de acertar o processo de sucessão conforme cada filho não saia prejudicado, sendo justo na sucessão como partilha de bens, para que isso não afete a empresa e a união familiar.

Pode-se perceber que os sucedidos quando apresentam um perfil mais centralizador, onde eles sentam que a empresa não pode existir sem eles, fica mais difícil de perceber algo bom no processo sucessório. Mas observou-se que, dentre os entrevistados, aqueles que melhor conseguem lidar com o processo de sucessão encontram satisfação em passar o negócio para os filhos através do sentimento de continuidade, seja pela sequência do sobrenome, seja pela memória que os descendentes mantenham deles como bons pais.

Conclui-se que os dados encontrados nessas empresas pesquisadas, estão de acordo com a literatura do assunto, no momento, que os sucedidos, tem os sentimentos marcados, conforme Vries, Crlock e Florent-treacy (2009), onde citam os tais, preocupação, crise, confrontação, cristalização e mudança, onde estes encontram-se desde do momento em que o sucedido decidiu fazer a sucessão, sendo um dos quesitos a idade, e o medo de não conseguir resolver a sucessão em vida, até a passagem do cargo, onde o sucessor ira assumir.

Além destes, Vries, Crlock e Florent-treacy (2009) descreve o sentimento de perda: percebido na dificuldade que os sucessores tem de se desligar da empresa, tendo um apego de grande proporção e uma preocupação que a empresa fracasse sem ele estar no comando; sentir-se como um impostor: remete mais a um sentimento do sucessor, mas pelos relatos dos sucedidos, os sucessores não detém em virtude de ter capacidade necessária para guiar as empresas; conflito interpessoal: este sentimento é outro não presente nas relações entre os sucedidos e seus sucessores, pois apresentam uma boa relação familiar e coorporativa; Diminuição de prazer/tédio no trabalho: não existe pelo fato de que seus negócios são suas vidas, não ocasionando tais sentimentos em decorem de estar em uma das coisas que mais sentem prazer; sintomologia/questões de saúde: os sucedidos não possuem, porque as empresas não tem problemas de grandes proporções, para gerar tais problemas de saúde; desiquilíbrio desenvolvimental,: encontra-se marcado também no ato de sucessão da empresa. Falta de equilíbrio na vida: é um dos sentimentos mais marcados, visto que as ambições futuras dos sucedidos esta fortemente ligada a passar mais tempo com a família.

Ao findar-se esse trabalho pode-se afirmar que as empresas A, B e C estão no momento de sucessão familiar e, portanto, ainda existem medos e preocupações que serão melhor compreendidos conforme as empresas possam ter uma nova linha de comando.

Depois da pesquisa realizada, os fatos apresentados e analisados, sugere-se que o processo de sucessão das três empresas seja acompanhado longitudinalmente, visando

compreender como os sucessores darão andamento aos empreendimentos dos seus sucedidos e como suas novas formas gerenciamento afetam as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan**; Monografia no Curso de Administração**: Guia Completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARATIERI, Muriel Tais. **Sucessão na Empresa Familiar**, Disponível em: <https://www.exitopf.com.br/artigo/sucessao-na-empresa-familiar/> . Acesso em: 17 de novembro de 2017.

BELDI, Cássio. **A Grande Falácia de que todo Herdeiro é ou será Sucessor,** Disponivel em:<http://www.fbfe.com.br/governanca-familiar/tao-longe-tao-perto-a-diferenca-entre-sucessores-e-herdeiros/>. Acesso em: 13 de dezembro de 2017.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

CARRIERI, Alexandre de Padua; SARAIVA, Luiz Alex Silveira; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações Familiares: Um Mosaico Brasileiro.** Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

CARVALHO, Anderson. **As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z,** 2012. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>. Acesso em: 31 maio de 2017.

COSTA, Silvia Generali da et al. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Elsevier, 2011.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua Obra? Inquietações Propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

CRESWELL, John w. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto.**3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Dilemas de Pais e Filhos no Processo Sucessório de Empresas Familiares.** 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n2/a12v47n2.pdf>. Acesso em: 19 de maio de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia de Pesquisa Cientifica**. 2 ed. São Paulo: AVERCAMP, 2014.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, Joao Carlos. **Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em Conflito**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize. **O Administrador na Empresa Familiar: Uma Abordagem Comportamental.** Passo Fundo: UPF, 2002.

GUIMARÃES, Dilva **O que significa Insigh, Status Quo e Self.** Disponível em: <https://www.significados.com.br />. Acesso em 17 novembro de 2017

JOHANN, Silvio Luiz; **O Modelo Brasileiro de Gestão Organizacional: Analise das Ideias-Semler**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1996.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LODI, joao bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOURENZO, Armando. **Profissionalizar a Gestão ou a Sociedade?** . Disponível em: http://www.gestaoempresafamiliar.com.br/2016/03/21/profissionalizar-a-gestao-ou-a sociedade/.Acesso em :17 maio de 2017,

MANO, Cristiane. **A Nova Cara do Capitalismo Brasileiro,** 2016**.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-nova-cara-do-capitalismo-brasileiro/>. Acesso em: 20 maio de 2017.

MELO, Luísa. **No Brasil, Empresas Familiares Cresceram Mais que no Mundo,** 2015**.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo/>. Acesso em: 20 maio de 2017.

MOONEY, James apud LODI; BOSCO, João. **Historia da Administração.** 11. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1998.

MOREIRA JR, Armando Lourenço; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar: Um Sonho Realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Cientifica**. São Paulo: Atlas,2010.

PWC. **Quem somos**. 2015. Disponível em:<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html> Acesso em: 13 de dezembro 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROSA, Maria Virginia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: mecanismos de validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SEBRAE. **As Características de Negócios Familiares,** 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410vgnvcm100000b272010arcrd>. Acesso em: 01 junho de 2017.

SEBRAE/SC, artigos para mpe's. **No Brasil, 90% das Empresas São Familiares**, 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410/>. Acesso em: 20 maio de 2017.

SCHEIN, Edgar. **Psicología de La Organización.** Madrid: Ediciones del Castillos, 1972.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia Nas Organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010..

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VRIES, Manfred F.R. Kets de; CARLOCK, Randel S.;FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A Empresa Familiar no Divã: Uma Perspectiva Psicológica.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.**4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Dados de identificação do sucessor:

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Foi o fundador da empresa?

Ano de fundação:

Ramo:

Qual sua área de atuação na empresa?

Dados de identificação do sucedido:

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Qual sua área de atuação na empresa?

1) Tem sócios? Quem são? Tem algum parentesco?

2) Quantos funcionários possui?

3) Conte uma breve historia de sua empresa, como tudo começou?

4) A empresa é familiar. Me conte de que forma é organizada a estrutura, que familiares atuam na empresa? Que cargos ocupam e como foram definidos?

5) Se não é o fundador. Houve algum processo de sucessão? Conte como foi?

6) Como você se avalia no papel de liderança? E como avalia o seu sucessor?

7) Quais os desafios que o você percebe no processo de sucessão?

8) Quais os critérios utilizados na escolha e no momento de sucessão familiar, para decidir quem se enquadra no perfil de sucessor?

9) E quando estará preparado para assumir?

10) Quais seus sentimento em relação ao processo de sucessão familiar?

11) Quais são suas preocupações após o processo de sucessão?

12) O que imagina que vai mudar?