SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

A SUCESSÃO FAMILIAR EM PEQUENAS EMPRESAS

ANDREA BENCKE ZAMBARDA*
LARISSA ELISA VORTMANN**

RESUMO

A veia empreendedora do brasileiro já é conhecida e quando este obtém sucesso no seu empreendimento, o negócio até então individual, passa a envolver também sua família, englobando passado, presente e futuro, em prol da perpetuação do negócio familiar através do processo sucessório. O presente estudo objetivou compreender como se deu o processo de sucessão familiar vivenciado por empresas do ramo de prestação de serviços na cidade de Chapecó/SC. Caracteriza-se por um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, multicasos, com amostragem intencional, com os dados coletados por meio de entrevista semiestruturada, tendo como público-alvo os sucedidos e sucessoras de quatro automecânicas. Os resultados do estudo apontam que a sucessão familiar nas empresas pesquisadas ocorre sem um programa planejado de sucessão, mas nem por isso perde o seu objetivo ou deixa de ter sucesso. O desejo de suceder e perpetuar o negócio familiar não é unânime dentre as sucessoras entrevistadas. A busca pela qualificação das sucessoras é uma característica que se destaca nos casos analisados. Destaca-se, também, que todas as sucessoras do caso estudado são do sexo feminino e não se percebe nenhum preconceito em relação a esse fato.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Automecânicas. Processo sucessório.

ABSTRACT

The Brazilian's people entrepreneurial vein is already known and when they are successful in their venture, the business once individual, starts to involve the family, encompassing past, present and future, in favor of the perpetuation of family business through the succession process. This study aimed to understand how it happened and what are the inherent characteristics of the family succession process experienced by family businesses in the provision of service industry, in the city of Chapecó/SC. It is characterized by an applied study, with qualitative approach and descriptive objective, multi-case, with intentional sampling, with data collected through semi-structured interview, having the owners and successors of four auto mechanics as targeted audience. The results of the study indicate that family succession in the surveyed companies occurs without a planned succession program, but that doesn't make them lose its objective or cease to be successful. The desire to succeed and perpetuate the family business is not unanimous among the successors interviewed. The search for the qualification of the successors is a highlighted feature in the cases analyzed. It is also noteworthy that all the successors of the case studied are female and it was not perceived any prejudice in relation to this fact.

Keywords: Family succession. Auto mechanics. Succession process.

Recebido em: 05-11-2019 Aceito em: 07-03-2020

1. INTRODUÇÃO

Vislumbrando-se o panorama econômico de nosso país, é notória a presença da figura do brasileiro como empreendedor. Quando bem sucedidos e encontrando demanda em segmentos de mercado, tais empreendimentos adquirem corpo e passam a se tornar a base da subsistência familiar de seus fundadores, que passam a centralizar o poder para si, até que se fomente a entrada de demais familiares como seus funcionários iniciais (PEREIRA, 1974 apud FALABRETTE; DIEL, 2016).

Frente a esse processo, ao longo dos anos, vão-se abrindo as portas do que se torna o "negócio da família" para as novas gerações que seguem, visando, assim, à descentralização e/ou desconcentração do poder – antes somente vinculado à figura do fundador, para os seus sucessores. O processo de sucessão familiar engloba, então, passado, presente e futuro, envoltos em uma realidade uníssona, o que garante a sustentabilidade da governança familiar (KIGNEL; WERNER, 2007).

No entanto, de acordo com Bornholdt (2005 apud LEONE, 2005), os modelos de processos

* Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Professor titular da Universidade Comunitária da Região de Chapecó. E-mail: zambarda@unochapeco.edu.br
** Especialista em Gestão de Pessoas pela UNOCHAPECÓ.

sucessórios ocorridos em empresas familiares nunca são idênticos, haja vista as particularidades de cada caso, sendo este um rito de transferência de poder entre sucedido e sucessor.

No Brasil, dados do SEBRAE e IBGE apontam que 70% das empresas familiares encerram suas atividades pela morte do fundador. Muitas empresas, após a mudança de líder, não conseguem se manter, por não disporem de planejamento jurídico e de práticas de gestão adequados (PETRONI, 2018).

As empresas familiares exercem um importante papel na economia nacional, representando 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, empregando 75% da força de trabalho, representando 90% dos empreendimentos no Brasil (PETRONI, 2018). Em decorrência deste contexto e por ser um tema de grande importância, tanto no aspecto econômico quanto gerencial, justifica-se a relevância de sua pesquisa.

Nas seções que compõem este estudo, serão abordados os conceitos de empresa familiar e sucessão familiar, fundamentais à clarificação do objetivo desta pesquisa, o qual visa compreender como se deu o processo de sucessão familiar vivenciado por empresas familiares do ramo de prestação de serviços na cidade de Chapecó/SC. Para tanto, a fim de mapear tais empresas, partiu-se pela busca destas junto à Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), entidade que possui o objetivo de representar organizações ligadas ao comércio, à indústria, à prestação de serviços e à agropecuária (ACIC, 2018).

Neste contexto, a presente pesquisa visa elucidar a questão norteadora que se configura em compreender: como se deu o processo de sucessão familiar em empresas do ramo de prestação de serviços na cidade de Chapecó/SC?

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, estão apresentadas as ideias centrais sobre a concepção dos conceitos relativos à Empresa Familiar, Sucessão Familiar e aspectos inerentes ao Processo Sucessório, que nortearão, na sequência, as análises deste estudo.

2.1 Empresa Familiar

Muito se pontua sobre a preponderância das empresas familiares no cenário econômico brasileiro, entretanto há alguma dificuldade em se convergir para uma definição conceitual destas, o que, segundo Matias (2004), se dá pelo fato da diversidade do universo empresarial. Frugis (2007) aponta que a empresa familiar é composta por um negócio que está diretamente atrelado a uma família, por pelo menos duas gerações, sendo o seu controle acionário exercido pelos sucessores de seu fundador, os quais exercem, também, influência sobre a política da empresa e, por conseguinte, gerenciam os interesses familiares.

De acordo com Lodi (1987), a característica central, ao se falar em empresa familiar, é o fato de o processo sucessório estar diretamente ligado à hereditariedade, já que os valores centrais da empresa são carregados juntamente com o sobrenome familiar ou se atrelam fortemente à figura de um fundador. Com base nesta definição, será analisado o tema do presente estudo.

Nessa configuração empresarial, ocorre uma grande influência dos laços afetivos nas tomadas de decisões. É de grande relevância a valorização da confiança mútua entre as partes relacionadas (FRUGIS, 2007).

Para Matias (2004), é, sobremaneira, importante que se faça a distinção entre a empresa familiar e a empresa empreendedora. Segundo o autor, a empresa familiar tem por característica o fato de ter ultrapassado a primeira geração, já tendo a convivência com os sucessores. Enquanto a empresa empreendedora é aquela na qual ainda se convive com a primeira geração, ou seja, seu diretor empreendedor.

Quanto às características inerentes ao seu porte, Matias (2004) ainda defende que as empresas familiares não devem ser caracterizadas por seu tamanho, já que tal fator não impede que os problemas enfrentados por um grupo de grande porte se assemelhem aos problemas enfrentados por grupos de menor expressividade econômica. Assim, ao se pensar sobre a longevidade destas, de acordo com Werner (2004), o fator que garante a sobrevivência da empresa familiar, mais do que o elemento empresa, é o elemento família.

A família é, antes de tudo, um ato de criação, tanto no sentido biológico quanto, sobretudo, no sentido moral, pois, em sua construção, exige-se esforço, reflexão e sabedoria, o que propicia, dentro do contexto das empresas familiares, a grande valorização da confiança e dos laços afetivos frente aos comportamentos adotados diante da tomada de decisões (FRUGIS, 2007).

O fundador de uma empresa familiar a cria a partir de um sonho pessoal, traçando seu caminho com base em valores bem definidos, os quais acabam por se confundir com seus valores pessoais, gerando, por consequência, uma ideologia estável e coerente, a qual o guiará na busca pelo crescimento e perpetuação de seu negócio (LODI, 1994). Segundo Frugis (2007), tal fato se dá pois, mesmo que a empresa e a família se configurem como sistemas independentes, está fadada a estes a sobreposição de relações.

Desse modo, “a cultura da família é central na determinação das forças e vulnerabilidades do negócio.” (LODI, 1994, p. 07). Segundo o referido autor, a empresa familiar caracteriza-se por possuir uma força maior que as forças de mercado, já que, nesse formato de empresa, os valores comuns são priorizados em detrimento das diferenças individuais. É a partir da afirmação e da descoberta dos valores familiares que ocorre a solidificação e perpetuação do negócio familiar, sendo ainda os valores os responsáveis por cimentar as relações, garantindo a integração de todos.

Ricca (2012) também salienta que a identidade de uma empresa familiar está fundada em quatro pilares principais: a credibilidade e palavra; o carisma e a liderança; a perseverança e a cultura. Tais pilares alicerçam a construção da cultura organizacional, a qual, segundo Lima, Silva e Horostecki (2012), pode ser entendida como um conjunto de leis e normas comuns aos membros de uma organização em específico, propiciando a formação de um regimento que sirva de parâmetro para a atuação dos que a compõem.

Em metáfora, Souza (2014) aponta que a cultura organizacional é a argamassa que proporciona a união e coesão dos “tijolos”, que são as pessoas, setores e departamentos, sendo a representação de como as pessoas compreendem a realidade em que estão inseridas, garantindo a manutenção e a adaptação deste grupo em questão. Ainda de acordo com a referida autora, a cultura organizacional tem como premissa o compartilhamento de valores comuns, assumindo diversas funções, sendo uma delas a delimitação das fronteiras da organização e seus grupos, bem como da estratégia empresarial.

Cobián (2017) corrobora que um dos principais objetivos das empresas familiares, segundo a visão do empresário, é a sua perpetuação e, para alcançá-la, um aspecto deveras importante é cativar a cooperação e confiança das pessoas ligadas à organização, garantindo não somente a sua estabilidade financeira, como também cultural e familiar. Portanto, ainda de acordo com a referida autora, a confiança também se torna algo fundamental e diretamente associado ao aspecto familiar, justamente pela existência dos laços emocionais que se estendem da família para o negócio.

Dessa maneira, a compreensão de sua identidade configura-se como um fator extremamente importante no que se refere à empresa familiar, tendo em vista que a história da empresa se confunde com a história da família, o modo de se conduzir a organização terá forte influência do pensamento de seus idealizadores, o que não quer dizer que o mesmo não possa ser flexível às variáveis ambientais, relativas principalmente aos ciclos organizacionais, estando, também junto a eles, os processos sucessórios (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2012).

E é no curso de tais inter-relações que se faz necessária a compreensão do aspecto longevidade da empresa familiar, sobre a qual Frugis (2007) corrobora que, por sua própria natureza, está imposta a este modelo empresarial à convivência constante com novos estágios e fases. Quanto mais se estende o tempo, maiores são as possibilidades de crises, momentos estes nos quais o que irá garantir a sobrevivência da empresa familiar é a forma como esta se atualiza e se adéqua às exigências do mercado, resgatando-se sempre a motivação inicial do fundador frente aos seus sucessores.

Ao passo que o fator sobrevivência da empresa familiar é pontuado, torna-se fundamental a elucidação de um dos processos pelo qual esta questão torna-se possível: a hereditariedade empresarial segue seu curso através da sucessão familiar.

2.2 Sucessão Familiar

Ao vislumbrar-se a produção científica em nível mundial referente aos processos sucessórios perpassados por grupos empresariais de grande porte, Werner (2004) pontua que é notória a presença dos relatos das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores ao transferirem o comando dos negócios aos seus sucessores. Segundo o autor, conflitos neste processo sempre se fizeram presentes, contudo o fator de grande relevância que auxilia nesse fluxo é a presença de uma estrutura organizacional clara e uma reestruturação administrativa que forneçam suporte no sentido estrutural de tal transição.

Ainda de acordo com Werner (2004), ao se analisar atentamente a história, é possível auferir que os processos sucessórios bem sucedidos são aqueles nos quais o empreendedor participa ativamente, deixando de lado a crença em sua imortalidade e somando-se ao comprometimento geral de todos os envolvidos, de forma direta ou indireta, baseados em uma visão comum de futuro.

Para Souza, Brito e Alvareli (2011), a sucessão familiar é de fato um dos processos mais críticos e importantes pelos quais este modelo empresarial perpassa, já que a continuidade da mesma se pauta nele, uma vez que, através deste processo, o poder de decisão e a propriedade migram para uma nova figura. Assim, o processo de sucessão somente se consolida de acordo com os mesmos autores, ao passo que o sucedido permita e transfira o foco das ações e decisões para seu sucessor.

Nesta mesma direção, Leone (2005) salienta que é um desejo natural de qualquer empresário que o seu negócio continue a ser conduzido por um membro se sua família, porém é importante pontuar que nem todo o herdeiro é de fato um sucessor. De acordo com o autor, o fator crucial que os diferencia está na preparação para o papel a ser assumido, característica essa apresentada pelo sucessor. Tal preparação

envolve tanto a aquisição de conhecimento científico, quanto de habilidades e a avaliação das características pessoais do mesmo (LEONE, 2005).

No processo sucessório, é deveras importante o entendimento de que não há um sucessor idêntico ao empreendedor, já que partir dessa premissa seria um fator preponderante para a frustração de ambas as partes envolvidas (WERNER, 2004), uma vez que o processo de "suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetos percorridos." (LEONE, 2005, p. 100).

Visando à compreensão do panorama que engloba o processo sucessório, Lodi (1998) afirma que o êxito deste estará na maneira como o sucedido veio preparando a sua família como um todo, focando, principalmente, na educação de seus filhos e na harmonia familiar. Para o referido autor, é primordial que o sucessor inicie por baixo, conhecendo e aprendendo sobre as áreas chave da empresa, sem que tal entrada na organização ocorra de forma forçada.

Para Santos et al. (2017), o processo de sucessão apresenta fatores facilitadores e dificultadores em seu curso, contudo, dentre as ferramentas das quais a empresa pode se valer junto a ele, está o planejamento sucessório. Em consonância, Souza, Brito e Alvareli (2011) apontam que planejar o processo sucessório com antecedência garante que o mesmo ocorra de forma mais amena para todos os envolvidos, o que exige, ainda, a compreensão do sucedido de que seu trabalho feito até então merece ser continuado, ou podendo ser, caso contrário, assolado frente à falta de um destino claro.

Diante disso, Lodi (1998) assegura que colocar o sucessor na figura de "assistente" do sucedido não se compõe como um caminho adequado para que os primeiros conheçam a realidade da empresa, uma vez que assim não terão condições de inteirarem-se de fato do local de trabalho ou tampouco de se identificar com seus colegas, tendo dificuldade em desenvolver lealdades pessoais. Lodi (1998) ainda reflete que pari passu ao seu desenvolvimento, o sucessor também deverá desenvolver consigo uma nova geração de profissionais que cresçam com ele, formando uma equipe de longa duração.

Souza, Brito e Alvareli (2011) definem que o processo de sucessão, ao se estabelecer, deverá ter, em seu marco, a data de início e de final, cujos requisitos primordiais para a eficácia deste processo constituir-se-ão em planejar objetivamente, de forma estratégica e realista. Portanto, o processo de sucessão familiar não deve ser concebido como um evento ou mera formalidade de transferência de poder entre uma geração que está de saída e outra de chegada, mas, sim, como uma série formal e planejada de atividades que se estendam ao longo do percurso, criando, assim, um conjunto de talentos (LANK, 2003).

Frugis (2007) sinaliza também que, sob a responsabilidade dos sucessores, diante do processo de sucessão, está o desafio de manter a credibilidade junto aos fornecedores, clientes e empregados, a qual foi galgada pelo fundador/sucedido durante sua trajetória. Contudo, ainda na visão do referido autor, este processo compõe-se como uma tarefa árdua, pois será forjado através do tempo e à medida que os sucessores demonstrarem, por meio da efetividade de suas decisões tomadas, a sua capacidade.

Com relação à preparação adequada do sucessor diante deste processo, Teston e Filippim (2016) trazem à baila um aspecto contemporâneo preponderante, o qual se configura na questão de gênero frente à sucessão familiar, mencionando, ainda, que diversos estudos corroboram que ser mulher e estar à frente da gestão de uma empresa familiar ainda são fatores que geram preconceito neste universo. Santos et al. (2017) também são consonantes ao afirmarem que, diante de variadas bibliografias, é possível perceber que empresários em posição de sucedidos ainda preferem ter sucessores do gênero masculino, o que se configura como um desafio a este processo.

Percebe-se, contudo, que, mesmo diante deste enfrentamento, independentemente de questões de gênero ligadas ao sucessor, algo em comum a estes configura-se como um desafio significativo: colaborar com o sucedido em sua retirada estratégica em meio ao processo sucessório. Neste momento, segundo Frugis (2007), é importante que os sucedidos percebam que a mudança não se configura como uma perda pessoal, mas, sim, como um novo objetivo a se alcançar: gozar da vida e redescobrirem-se.

Ainda com relação à conduta do sucessor frente ao sucedido, é importante, segundo Lodi (1998), que o primeiro tenha a responsabilidade de não contribuir com a crise existencial que permeia o universo do sucedido, uma vez que esta passa a ver o seu passado em retrospectiva, percebendo, também, a sua finitude. Assim, para o referido autor, o sucessor não deve forçar a transferência de poder, mas buscar o suporte de pessoas que transpareçam confiança ao sucedido, fornecendo maior segurança a este e contribuindo para sua retirada estratégica.

Compreendendo a totalidade dos processos sucessórios e os efeitos que estes mobilizam no universo das empresas familiares, Estol e Ferreira (2006) sinalizam que os mesmos acabam por propiciar mudanças na cultura organizacional da empresa familiar, uma vez que fomentam o surgimento de novas lideranças, as quais podem trazer consigo novas crenças, valores e padrões simbólicos que sejam diferentes dos vigorados até então. Em sequência, portanto, abordar-se-á, de forma mais delineada, este assunto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Vislumbrando a produção de conhecimento acadêmico a respeito de um tema iminente no cenário econômico atual, o qual se configura no processo de sucessão familiar ocorrido no meio empresarial e compreendendo que tal processo é vivenciado de diferentes maneiras, de acordo com as particularidades de cada organização (BORNHOLDT, 2005 apud LEONE, 2005), elegeu-se a cidade de Chapecó/SC como *locus* para a análise de tal tema, visto o seu potencial econômico crescente e a viabilidade na acessibilidade da entrevistadora frente à população a ser pesquisada.

Para se ter acesso à população pesquisada, contou-se com a contribuição da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), entidade que possui o objetivo de representar organizações ligadas ao comércio, indústria, prestação de serviços e agropecuária (ACIC, 2018), a qual subsidiou o mapeamento, via banco de dados interno, e o contato inicial com as empresas do segmento de prestação de serviços que perpassam por processo de sucessão familiar, favorecendo o acesso ao público pesquisado.

Portanto, foram participantes do presente estudo quatro automecânicas, as quais fornecem seus serviços na cidade de Chapecó por períodos compreendidos entre um ano e meio; oito anos; onze anos; e, dezesseis anos, as quais perpassam por um processo inicial de sucessão familiar, no qual os sucedidos são do gênero masculino e as sucessoras são do gênero feminino, fato este que nos permitiu a constatação das questões de gênero ligadas ao local de trabalho. Em cada uma das empresas abordadas entre os dias 17 e 19 do mês de setembro de 2018, foram entrevistadas duas pessoas: o sucedido e a sucessora, contabilizando um total geral de oito pessoas participantes.

Assim, quanto à sua classificação, a pesquisa configurou-se como de natureza aplicada, na qual se "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais." (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35), tendo seu objetivo descritivo, sendo o mesmo caracterizado pela descrição das características de um fenômeno ou população específica, delimitando as relações entre as variáveis existentes, cuja descrição consiste na identificação, no relato, na comparação, e em outros prismas, contribuindo para o estudo e compreensão de um fenômeno, sem a manipulação do pesquisador (BEUREN, 2012).

Quanto ao seu procedimento, esta se baseou na modalidade de estudo de múltiplos casos (ou Estudo Multicasos), a qual, de acordo com Yin (2001), em algumas áreas, é considerada como uma metodologia diferente das de estudos de casos únicos, contudo, na visão do referido autor, tanto os estudos de caso múltiplos quanto os estudos de caso únicos permanecem diante da mesma estrutura metodológica.

Assim, ainda de acordo com Yin (2001, p. 68), "[...] nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso.". Tais fatos fazem com que o referido autor corrobore, à luz do que é pautado por Herriott e Firestone (1983), que, mesmo diante das vantagens e desvantagens que se apresentam aos estudos de caso múltiplos, o fator preponderante a estes está no fato de que os estudos de caso múltiplos trazem provas consideradas mais convincentes, haja vista o aspecto global de análise efetuada, trazendo dados mais robustos.

Em busca da contundência no processo de identificação dos dados a serem pesquisados, "a preparação para realizar um estudo de caso envolve habilidades prévias do pesquisador, treinamento e preparação [...]" (YIN, 2001, p. 79), desenvolvendo-se, para tanto, um protocolo, o qual consiste, ainda de acordo com o citado autor, na esquematização do processo de pesquisa que será seguido pelo pesquisador, sendo este mais do que um instrumento, já que, por ele, aumenta-se a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, orientando o pesquisador em sua condução.

Para tal, entre etapas do protocolo deste estudo, estiveram, principalmente, a pesquisa bibliográfica sobre o tema de estudo; o mapeamento de dados realizado junto à Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), para o conhecimento, delimitação e acesso à população pesquisada; a elaboração do roteiro de questões norteadoras, com base na bibliografia visitada; as entrevistas e a percepção da população estudada; a elaboração de relatório das entrevistas, além da análise geral dos dados coletados.

Quanto à sua tipologia de abordagem do problema, a presente pesquisa foi pautada pela abordagem qualitativa, a qual "[...] preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem" (AUGUSTO *et al*., 2013, p. 748), sendo validada, ainda de acordo com os mesmos autores, pela profundidade do estudo realizado, permitindo a escolha do tamanho da amostra por intencionalidade e relevância desta diante do tema a ser pesquisado.

Quanto à seleção dos participantes, partindo do referido por Bicudo (2000, p. 74), quando esta aborda que "o sujeito significativo é aquele que está vivendo a situação [...]", podendo ser elencado pelo pesquisador frente à sua relevância diante do tema a ser investigado, esta ocorreu a partir do procedimento de amostragem intencional, no qual, de acordo com Thiolent, as pessoas são escolhidas por sua representatividade dentro da situação considerada, sendo que se trata de um "[...] número de pessoas que

são escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto." (THIOLLENT, 2000, p. 62).

Para a coleta de dados junto aos entrevistados, partiu-se da utilização de entrevista semiestruturada, a qual se caracteriza, segundo Beuren (2012), por permitir maior interação entre entrevistador e entrevistado, favorecendo, também, maior conhecimento da realidade do informante, o qual pode seguir uma linha de pensamento espontânea e criativa, contribuindo para a elucidação do tema proposto. Por ter como modalidade o formato de estudo de múltiplos casos, nesse aspecto, "[...] ao se projetar o estudo consiste no desenvolvimento da teoria e, em seguida, demonstra que a seleção do caso e a definição das medidas específicas são etapas importantes para o processo de planejamento e coleta de dados." (YIN, 2001, p. 72).

Dessa forma, para que tal modelo de entrevista fosse aplicado, elaborou-se como instrumento um roteiro de questões abertas, pautado com base na pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema, visando à compreensão de aspectos como família e empresa: gênese e simbiose (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2012), cultura organizacional (FRUGIS, 2007), valores pessoais e/ou familiares (LODI, 1994), identidade da empresa familiar: sucedidos e sucessores (RICCA, 2012), perpetuação da empresa familiar (COBIÁN, 2017), estruturação do processo sucessório (SOUZA; BRITO; ALVARELI, 2011) e fatores facilitadores e dificultadores no processo sucessório (SANTOS *et al.*, 2017), o que proporcionou subsídio na condução do processo e elucidação da questão norteadora.

Para que a análise dos dados levantados fosse efetuada, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, o qual tem por característica a objetividade, sistematização e inferência, já que tal técnica consiste em relacionar significados e significantes "[...]dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem." (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 84). Na seção que segue, serão apresentados e analisados os dados obtidos frente ao seguimento de tais procedimentos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio do auxílio da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), no mapeamento das empresas a serem entrevistadas, partindo-se para a compreensão do problema de estudo, foram abordadas quatro automecânicas presentes na cidade de Chapecó/SC.

As quatro automecânicas participantes do estudo serão nominadas como A, B, C e D. A automecânica A tem 11 anos de fundação, um total de 7 funcionários, sendo que 4 deles são membros da família, proprietária do empreendimento. A automecânica B tem 8 anos de fundação, 8 funcionários e 4 são membros da família, já a automecânica C é a mais nova no mercado, com 1 ano e 6 meses de fundação, 5 funcionários, sendo 2 membros da família, enquanto a D é a mais antiga, com 16 anos de fundação, 5 funcionários e, entre eles, 2 membros da família.

Percebe-se que as empresas que possuem uma trajetória mais extensa desde a sua fundação contam com um quadro funcional maior, sendo que as posições ocupadas pelos funcionários da família são predominantemente administrativas e técnicas. Em contrapartida, as posições ocupadas por funcionários não familiares dizem respeito a cargos de mecânico automotivo. Na sequência, objetivando a caracterização dos sucedidos participantes, elaborou-se um quadro ilustrativo referente aos dados destes, conforme segue abaixo:

Quadro 1 – Caracterização dos Sucedidos relativos às empresas participantes.

	MECÂNICA A	**MECÂNICA B**	**MECÂNICA C**	**MECÂNICA D**
NOME FICTÍCIO	SUCEDIDO A	SUCEDIDO B	SUCEDIDO C	SUCEDIDO D
IDADE	60 ANOS	49 ANOS	42 ANOS	54 ANOS
FORMAÇÃO	SEGUNDO GRAU INCOMPLETO	ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	SEGUNDO GRAU COMPLETO	SEGUNDO GRAU COMPLETO
TEMPO DE TRABALHO RELATIVO À PROFISSÃO	41 ANOS NO RAMO DE MECÂNICAS	35 ANOS NO RAMO DE MECÂNICAS	28 ANOS NO RAMO DE MECÂNICAS	39 ANOS NO RAMO DE MECÂNICAS
MOTIVO DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA	APÓS SOCIEDADE, OPTOU POR NEGÓCIO PRÓPRIO	APÓS TRABALHAR COMO FUNCIONÁRIO, SENTIU-SE ESTAGNADO E DECIDIU EMPREENDER	APÓS SOCIEDADE, OPTOU POR NEGÓCIO PRÓPRIO	APÓS TRABALHAR COMO FUNCIONÁRIO, SENTIU-SE ESTAGNADO E DECIDIU EMPREENDER

Fonte: elaborado pelas autoras (2018).

Tendo-se acesso às vivências individuais de cada um dos sucedidos entrevistados, percebeu-se que toda história exitosa traz consigo uma trajetória de batalhas individuais, carregadas de muita determinação, comprometimento e amor pelo que se faz. Neste sentido, Lodi (1987), já pontua que uma das principais características das empresas familiares é que os valores centrais da empresa são carregados juntamente com o sobrenome familiar ou se atrelam fortemente à figura de um fundador.

Assim, um dado convergente, relativo ao início destes sucedidos em sua trajetória no ramo automecânico, foi a condição humilde de suas famílias, combinada às oportunidades disponíveis no momento de suas adolescências e um interesse crescente pela mecânica de automóveis, o que fica exposto na fala do Sucedido A, quando o mesmo pontua que "[...] a gente nasceu no interior, na roça né, e então com o passar do tempo a gente sentiu a necessidade de mudar...", comentando sobre a busca por mais conhecimento e aprendizado.

Também na fala do Sucedido C, pode-se notar que a experiência inicial no ramo automecânico trouxe a perspectiva de melhora de vida, sendo o mesmo impulsionado ao trabalho por intermédio dos patrões de sua mãe: "[...] a mãe falou pra ele me arrumar um serviço na oficina, porque ela achava muito triste eu trabalhar na rua, vender picolé... [...] a mãe trabalhava na casa deles no centro, e eles tinham a oficina aqui... aí entrei com 13 pra 14 anos, naquela época podia [...]".

O início nesta mesma faixa etária também foi vivenciado pelo Sucedido B, o qual pontua que "[...] tinha 13 pra 14 anos, e foi uma opção porque normalmente homem, principalmente como hoje assim, muito mais ainda, sempre há o interesse por automóveis, e acho que foi isso que despertou a vontade né...". Na fala do Sucedido D, salienta-se, da mesma forma, o interesse e amor melo ramo automecânico, combinado a uma perspectiva de melhora de vida através do estudo:

> [...] eu nasci e me criei no interior e como a gente tinha [...] pouca terra, aos 15 anos saí para estudar na cidade e aprender uma profissão... Eu sempre fui fascinado, meu pai era ferreiro e eu sempre fui fascinado por mecânica, peguei gosto e a gente faz porque gosta né. E desde o dia que eu comecei a trabalhar, eu sempre tracei objetivos na minha vida [...]. (SUCEDIDO D, 2018).

Por meio do contato com os sucedidos, percebeu-se que, diante deste ímpeto da busca por conhecimento e melhores condições de vida, outro fator em comum os unia: o início de suas trajetórias no mercado de trabalho como funcionários, conhecendo e se desenvolvendo enquanto profissionais em empresas terceiras. Contudo, tendo a veia empreendedora pulsante, dois dos Sucedidos (sendo eles A e C, conforme o Quadro 2) partiram em um primeiro contato com o mundo empresarial, através da formação de uma empresa por sociedade, as quais não avançaram justamente pelo ideal de abrirem seu próprio negócio, em busca de maior independência em suas decisões, como aborda o Sucedido C:

> [...] lá na sociedade tava complicado, cada coisinha tinha que pedir permissão, ideia... Até que chegou ao ponto que eu disse "não, vou alugar um lugar e vou partir"... É um sonho... Mas como nós ali já tínhamos formado uma empresa própria praticamente, por que era uma sociedade, mas só eu que tocava a mecânica né, meu sócio só fazia elétrica, e nós entramos pra tocar a oficina meio a meio, mas quem controlava tudo era eu, desde compras... [...] E aí partiu a ideia de alugar um negócio e sair. (SUCEDIDO C, 2018).

O mesmo fato também é expresso de forma mais breve pelo Sucedido A, discorrendo que "na verdade a sociedade [...], a gente começou em três, parecia que não tava rendendo o esperado, então daí resolvi partir para a carreira solo.". Em contrapartida à vivência dos Sucedidos A e C, os Sucedidos B e D trazem outro prisma para fomentar a sobreposição de elementos que compuseram o presente estudo, já que os mesmos decidiram empreender, inicialmente, de forma sola, pautados por uma trajetória de sucesso e pela visão de estagnação nas empresas onde trabalhavam como empregados.

Tal fato é ilustrado na fala do Sucedido B (2018), quando o mesmo menciona que

> [...] depois de 24 a 25 anos que eu trabalhei de funcionário, eu cheguei num ponto que ou eu colocava alguma coisa por conta, porque eu cheguei num grau de estagnação, na época, dentro da mecânica como funcionário... Então por uma questão de, pensando em crescimento, eu resolvi colocar a própria empresa.

O mesmo também foi relatado pelo Sucedido D (2018), apontando que

> Eu sempre tinha aquela ideia de um dia ser o dono do meu próprio negócio... E foi passando... E na empresa que eu trabalhava, você vai subindo degraus né?! E chega um ponto que você tem um cargo de chefia e dali tu não tem como crescer... Aí a empresa fez na época uma redução de salários, eu fui incluso, e aí digo não, não vou mais... Até tive propostas de outras empresas pra trabalhar, mas disse "não, agora vou tocar o meu negócio..." Já vinha me preparando e aí, montamos a empresa!

Frugis (2007) aponta que o empreendedor tem por característica a iniciativa, sempre em busca de oportunidade ligadas aos seus interesses e motivações, já que o que lhe motiva e compõe-se como um fator de sucesso é o fato de partir em busca daquilo que gosta de fazer, sempre envolto de muito trabalho, pois o seu empreendimento gira em torno dele. O autor também sinaliza que, normalmente, existem duas motivações centrais que o impulsiona: primeiramente, o desejo de tornar-se proprietário-gerente, sendo o seu próprio patrão e tendo o controle de sua vida, e a segunda motivação está ligada ao desejo de encontrar e explorar uma nova oportunidade, já que "assim como os fundadores são afastados dos antigos empregos pela frustração, são atraídos para o desafio e para o estímulo do novo empreendimento." (FRUGIS, 2007, p. 70).

Dessa banda, após terem seus empreendimentos consolidados, os sucedidos entrevistados, ao serem questionados sobre os aspectos centrais da cultura de suas empresas, demonstraram que os valores que embasam o "jeito de ser" de suas automecânicas estão diretamente ligados aos seus valores pessoais, sendo destacados, principalmente, honestidade, respeito e transparência no contato com os clientes, conforme exposto pelo Sucedido B (2018):

> olha, sei lá se é uma cultura ou não, mas eu vejo isso como uma obrigação né, nós, na nossa empresa, temos isso como uma obrigação, não é nem um diferencial, porque eu sempre gosto de comentar com os clientes que pra você ser honesto e transparente, não é nem uma questão de um diferencial, e sim uma obrigação!

O mesmo é reforçado pelo Sucedido D (2018), quando aborda que: "[...] a seriedade eu acho que é o principal... Ser conhecido, ter um nome a zelar... e a seriedade né! A honestidade, que é o principal ponto.". Lodi (1994), Frugis (2007), Werner (2004) e Lima, Silva e Horostecki (2012) são unânimes ao corroborar que, em se tratando das empresas familiares, a cultura da empresa acaba por se confundir com a cultura da família, visto que, mesmo sendo sistemas independentes, os mesmos se sobrepõem constantemente, já que a forma de se conduzir a empresa é fortemente embasada no pensamento de seu idealizador, o que acaba por gerar uma ideologia estável e coerente para tal negócio.

Também envoltas nessa miscelânea de significações trazidas pela junção de família e negócios, estão as quatro sucessoras entrevistadas, apresentadas de acordo com o quadro que segue:

Quadro 2 – Caracterização das Sucessoras relativas às empresas participantes

	MECÂNICA A	**MECÂNICA B**	**MECÂNICA C**	**MECÂNICA D**
NOME FICTÍCIO	SUCESSORA A	SUCESSORA B	SUCESSORA C	SUCESSORA D
IDADE	29 ANOS	27 ANOS	17 ANOS	30 ANOS
FORMAÇÃO	SUPERIOR COMPLETO EM ADMINISTRAÇÃO E CURSANDO ESPECIALIZAÇÃO	SUPERIOR EM ADDMINICTRAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO COMPLETOS	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO EM ADMINISTRAÇÃO
A QUALIFICAÇÃO FOI / É EM FUNÇÃO DA EMPRESA?	SIM PARA ENSINO SUPERIOR NÃO PARA A ESPECIALIZAÇÃO	SIM PARA AMBOS	ESTÁ EM CURSO	SIM
TEMPO EM QUE DESEMPENHA ATIVIDADES NA EMPRESA	10 ANOS	6 ANOS	1 ANO	16 ANOS
PERÍODO DE TRABALHO NA EMPRESA	ATUALMENTE, EM TURNO PARCIAL	EM TURNO INTEGRAL	ATUALMENTE, EM TURNO PARCIAL	EM TURNO INTEGRAL
PRETENDE SEGUIR NO PROCESSO SUCESSÓRIO?	NÃO PRETENDE	PRETENDE	PRETENDE	PRETENDE

Fonte: elaborado pelas autoras (2018).

Através das falas destas, percebeu-se que um fato em comum, no início do processo sucessório vivenciado pelas mesmas, foi a inserção informal no negócio da família, participando, ainda que não de forma ativa, mas tendo a familiarização e a integração gradativa com a empresa em sua fase inicial, ocorrendo, da mesma forma, uma transição de herdeiras do negócio para sucessoras do mesmo, já que, de acordo com Leone (2005), a diferenciação entre o herdeiro e o sucessor está no fato de que o segundo é aquele que se prepara através da aquisição de conhecimento científico e de habilidades para o seguimento junto ao negócio familiar.

Este fato está retratado na fala da Sucessora A (2018), quando a mesma relembra que, em seu início, sempre desempenhou várias funções, como "cobrança, atendimento, o que precisasse fazer a gente fazia... baixava caixa, baixava motor, empurrava carro [risos]...". O mesmo ponto se repete na fala da Sucessora B, quando salienta que "[...] na verdade, o ponto positivo é que eu acabei crescendo junto com a empresa, que a gente começou a lutar juntos pela sede própria, pelo terreno, pela construção, [...] nós passamos por todas as etapas da empresa.".

A sucessora D ainda aborda outro elemento importante no seu processo de início como herdeira, no qual a qualificação para a função se tornou o ponto chave na transição para o papel de sucessora e aquisição de credibilidade e segurança para o desempenho de suas funções, retratando que "no começo [a atividade] era do zero... desde limpar banheiro, escritório, essas coisas, porque a gente começa sempre do zero... aí depois, conforme eu fui estudando e cursando administração eu fui tentando aplicar na oficina [...]" (SUCESSORA D, 2018).

De acordo com Frugis (2007), dentro das empresas familiares, ocorre uma grande influência dos laços afetivos nas tomadas de decisões. E é de grande relevância a valorização da confiança mútua entre as partes relacionadas.

Verifica-se que, nas empresas estudadas, as sucessoras iniciaram de baixo na estrutura organizacional, aprendendo a realizar todas as atividades inerentes ao negócio, o que vai ao encontro do indicado por Lodi (1998), o qual assegura que colocar o sucessor na figura de "assistente" do sucedido não se compõe como um caminho adequado para que os primeiros conheçam a realidade da empresa, uma vez que, assim, não terão condições de inteirarem-se de fato do local de trabalho ou tampouco de se identificar com seus colegas, tendo dificuldade em desenvolver lealdades pessoais. O autor ainda reflete que *pari passu* ao seu desenvolvimento, o sucessor também deverá desenvolver consigo uma nova geração de profissionais que cresçam com ele, formando uma equipe de longa duração.

Diante do contato com a população pesquisada, percebeu-se que há, por parte dos Sucedidos, grande incentivo à qualificação acadêmica de suas Sucessoras, o que é, por eles, entendido como um investimento no processo sucessório e, por consequência, em seus próprios negócios. Todavia, a escolha da área específica de estudo das Sucedidas A, B e D ocorreu, segundo as mesmas, por sua vontade individual, sem a pressão da família, mas, por visualizarem que a mesma traria benefício ao negócio, conforme pontua a Sucessora B (2018): "quando eu iniciei a faculdade o pai já tinha o objetivo de ter a empresa própria, e queríamos alguma coisa que fosse em benefício pra nossa família!". Este fato também se replica na fala da Sucessora D (2018), mencionando que

> Por ser empresa [da família] eu sempre me identifiquei e gosto do que eu faço, atender pessoas, me envolver com carro, entender bastante, estar no meio do negócio ali, então continuei aqui, e daí fiz administração porque precisa né... Hoje em dia [...] é uma necessidade pra todo mundo, pra ter uma visão geral.

Ainda que sendo a mais jovem dentre as sucessoras entrevistadas, tal preocupação com a qualificação em prol do negócio familiar também é exposta pela Sucessora C, apontando que buscou o aprendizado administrativo através de um programa de Jovem Aprendiz em uma empresa externa à sua, pois o "[...] curso era de administração, [...] então lá eu vi que eu tive toda a minha preparação, por que eu tive minha aula de economia, noção básica de nota fiscal, então tudo a gente foi aprendendo lá...". A mesma ainda salienta que a familiaridade com a automecânica da família que possui pouco tempo de atuação no mercado, a fez ter vontade de continuar a se qualificar na área administrativa, afirmando que "[...] comecei pensar e vi que é realmente bom eu dar seguimento [...] aí que eu tomei a decisão de futuramente fazer administração, algo do tipo!".

O foco em qualificação encontra amparo na fala de Leone (2005), o qual salienta que é um desejo natural de qualquer empresário que o seu negócio continue a ser conduzido por um membro de sua família, porém é importante pontuar que nem todo herdeiro é de fato um sucessor. De acordo com o autor, o fator crucial que os diferencia está na preparação para o papel a ser assumido, característica essa apresentada pelo sucessor. Tal preparação envolve a aquisição de conhecimento científico e de habilidades e a avaliação das características pessoais do sucessor.

Superado o fator qualificação da sucessora, outro desafio se mostrou existente dentro do processo sucessório vivenciado por algumas das empresas entrevistadas: a resistência do sucedido na implementação dos conhecimentos adquiridos pelas sucessoras na empresa, já que a centralização das principais decisões relativas à mesma ainda permanece sobre a alçada dos sucedidos. Tal fato fica exposto na fala da Sucessora C, quando ela relata que:

> [...] era tudo meio antigo, orçamentos no papel, no telefone... aí eu fui mostrando pra ele aos poucos que tudo você pode fazer no computador, que é melhor e fica mais fácil [...] hoje, pra passar orçamentos ele manda foto por whatsapp, pra mostrar pro cliente... era uma coisa que eu batia muito, que eu queria que ele usasse mais as tecnologias e hoje ele faz. (SUCESSORA C, 2018).

Também a Sucessora D corrobora que "[...] alguma coisa talvez que eu tenha aprendido na faculdade, que eu tenha cursado e estou trabalhando em cima, ele fica sempre com um pé atrás de estar implantando, desde a parte de reestruturação na empresa, alguma coisa nesse sentido.". Para Souza, Brito e Alvareli (2011), o processo de sucessão somente se consolida, ao passo que o sucedido permita e transfira o foco das ações e decisões para seu sucessor, já que o processo de "suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetos percorridos." (LEONE, 2005, p. 100).

Aufere-se a compreensão de que, mesmo que tenham tido seus conhecimentos reconhecidos por seus sucedidos, as sucessoras citadas ainda sentem a necessidade de embasar suas sugestões com argumentos bem definidos para obterem êxito e aprovação dos mesmos. Tal fato vem de encontro ao que elucida Frugis (2007), no momento em que sinaliza que, dentre as principais competências a serem desenvolvidas pelo sucessor nesse processo, destacam-se, principalmente, tato, diplomacia, estratégia, coragem, ética, dedicação ao trabalho e responsabilidade.

Ainda em se tratando do desenvolvimento das sucessoras nesse processo sucessório do qual fazem parte, também foi aprofundada a abordagem da questão de gênero, por as sucessoras serem mulheres. Conforme salientam Teston e Filippim (2016), diversos estudos corroboram que ser mulher e estar à frente da gestão de uma empresa familiar ainda são fatores que geram preconceito neste universo. Tal preconceito não foi verificado em nenhum dos casos estudados, mas, sim, uma surpresa por parte dos clientes, pelo fato da aceitação e valorização da profissional feminina, tanto pelos sucedidos quanto pelos clientes das empresas.

A Sucessora D afirma, inclusive, que "[...] hoje em dia, além do público masculino, nosso público também é feminino, então pra várias mulheres clientes elas se sentem mais a vontade de estar na mecânica também!". O mesmo é abordado pela Sucessora B, afirmando que percebem que "[...] as clientes mulheres se sentem muito à vontade também, sabe?! E os clientes homens também elogiam porque veem que tem uma flor, que tá branquinho, tá cheirosinho [...], se sentem mais a vontade, eles passam esse feedback pra gente [...]".

Por fim, com relação à perspectiva destas de continuidade e perpetuação do negócio familiar num futuro que segue, o que, segundo Cobián (2017), é um dos principais objetivos das empresas familiares, dentre as quatro sucessoras entrevistadas, três foram unânimes em afirmar que tal fato está em seus planos, assim como a busca por solidificarem e tornarem suas empresas ainda mais conhecidas, o que fica resumido na fala da Sucessora B: "nós pretendemos que a empresa cresça, porque foi trabalhado tanto pra realizar esse sonho, todo mundo trabalhou junto, pegou junto... Então a gente quer que o sonho não termine!". Assim, ainda de acordo com a referida autora, a confiança também se torna algo fundamental e diretamente associado ao aspecto familiar, justamente pela existência dos laços emocionais que se estendem da família para o negócio (COBIÁN, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Na busca pela compreensão, deu-se o processo de sucessão familiar em empresas do ramo de prestação de serviços na cidade de Chapecó/SC. Por meio de uma pesquisa qualitativa com estudo multicasos, foram elencadas por critério de acessibilidade quatro automecânicas, as quais foram participantes do presente estudo, respondendo entrevistas semiestruturadas com roteiro de questões norteadoras. Ao se dialogar com a revisão teórica inerente ao tema em foco, chegou-se à compreensão de que a sucessão familiar nas empresas entrevistadas ocorre sem uma estruturação oficial, ou mesmo através de um programa de sucessão datado de início e fim, como idealmente indica a bibliografia visitada, mas que não por isso perde o seu objetivo ou deixa de se ter sucesso.

Dentro dos processos de sucessão familiar estudados, verificou-se que o principal investimento financeiro para o seu decorrer está composto na qualificação acadêmica das sucessoras, bem como na busca constante por conhecimento referente à área automecânica, a qual exige atualização frequente. Ainda, entendeu-se que o desejo de suceder e perpetuar o negócio familiar não é unânime dentre as sucessoras entrevistadas, fato este que se dá pela mudança na área de interesse profissional vivenciada por uma delas, o que se compõem como um desafio a ser enfrentado por seu respectivo Sucedido.

Em se tratando das sucessoras entrevistadas, percebeu-se uma questão de gênero significativa, a qual se compôs como um dado analítico, ponderou-se a possibilidade da existência de alguma espécie de preconceito por sua presença nesse meio, o que não se comprovou nos ambientes estudados. A contrapartida deste fato foi o reconhecimento da figura feminina da sucessora – tanto pelas mesmas como por seus sucedidos – como um diferencial para o ramo, atraindo um olhar de admiração e confiança que se demonstra, também, pelo reconhecimento dos clientes.

Por fim, conclui-se, ainda, que o histórico familiar humilde dos sucedidos se configurou como um fator impulsionador e de grande relevância na busca inicial deste por melhores condições de vida, atreladas ao

desejo em aprimorarem-se no ramo automecânico. Ao serem combinados tais elementos, obtiveram o estímulo necessário para o empreendedorismo, o qual se apresentou aos mesmos carregado de significações ligadas aos valores pessoais e familiares de cada um, os quais vêm a se tornar o pilar principal para o desenvolvimento da cultura das empresas pelos mesmos fundadas.

Assim, sugere-se como possibilidade de ampliação do presente estudo a avaliação da percepção dos funcionários não familiares acerca do processo de sucessão em curso nos locais entrevistados, bem como a aferição da visão destes sobre a figura feminina em uma posição de gestão dentro do ramo automecânico. Também, em uma perspectiva de longo prazo, sugere-se, ainda, a aferição de como se dá o processo de desligamento e passagem de comando dos sucedidos aos sucessores e os meandros envoltos em tal momento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ (ACIC). Chapecó, 2018. Disponível em: <https://www.acichapeco.com.br/acic#historia>. Acesso em: 22 jul. 2018.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque *et al*. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 745-764, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/resr/v51n4/a07v51n4.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2018.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000.

COBIÁN, Marcela Victoria Rendón. Cultura y organización en la empresa familiar. **Iztapalapa**, [S.l.], n. 55, p. 119-141, set. 2017. Disponível em: <http://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/417>. Acesso em: 11 ago. 2018.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, dez. 2000. Disponível em: < http://www.educaremrevista.ufpr.br/arquivos_16/irineu_engel.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2018.

FALABRETTE, Fabricio; DIEL, Fábio José. **Empresa familiar**: uma análise dos empresários quanto aos filhos na gestão da empresa familiar. 2016. 14f. Artigo (especialização em gestão estratégica e controladoria) – Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2016. Disponível em: <http://konrad.unochapeco.edu.br:8080/pergamumweb/vinculos/0000e9/0000e958.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2018.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René A. Ficar na empresa familiar ou dela sair: bênção ou maldição? In: _____. **…E Deus criou a empresa familiar:** uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare Editora, 2007. p. 171-186.

LANK, Alden G. Sucessão na gestão: desafio-chave para a empresa familiar. In: ÁLVARES, Elismar (Org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Don Cabral, 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Abordagens sobre o tema do estudo: o processo de sucessão na empresa familiar. In: _____. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. p. 27-82.

LIMA, Lucas de; SILVA, Lucas Eduardo Pereira da; HOROSTECKI, Marcelo Fabricio. **Cultura Organizacional**. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 8. Resende – RJ, 2012. *Artigo*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2018

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Sucessão e o conflito na empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MATIAS, Alberto Borges. Introdução: o que é uma empresa familiar? In: WERNER, René A. **Família & negócios:** um caminho para o sucesso. 1. ed. Barueri: Manoele, 2004. p. XIX-XXIII.

PETRONI, M. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos do país. **Jornal da USP.** 18/10/2018. Disponível em: https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/ Acesso em: 12 fev 2012.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Cla, 2007.

SANTOS, Andreia Pandolfi dos et al. Processo Sucessório: Estudo de Caso em uma Organização Familiar de Pequeno Porte do Ramo Imobiliário Conduzida por Mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157-183, set./dez., 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48899/processo-sucessorio-estudo-de-caso-em-uma-organizacao-familiar-de-pequeno-porte-do-ramo-imobiliario-conduzida-por-mulheres->. Acesso em: 06 ago. 2018.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. Cultura Organizacional. In: _____. **Cultura e clima organizcional:** compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014. p. 17-38.

SOUZA, Lucas Oberdan de; BRITO, Patricia Aparecida Fernandes; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. **Janus**, Lorena, v. 8, n. 13, p. 45-57, jul., 2011. Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/view/965/745>. Acesso em: 31 jul. 2018.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 20, n. 5, p. 524-545, out. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n5/1415-6555-rac-20-05-00524.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2018.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

WERNER, René A. **Família & negócios:** um caminho para o sucesso. 1. ed. Barueri: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.