

Desafios dos Sucessores em Empresas Familiares do Agronegócio

Pedro Otavio Scherer Scalco¹

Patrícia Martins Fagundes Cabral¹

Clarissa Socal Cervo²

José Carlos da Silva Freitas Júnior¹

Janaína Lemos Becker¹

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar os processos sucessórios em Empresas Familiares do agronegócio, identificando desafios enfrentados pelos sucessores durante a jornada de transição geracional. O estudo é qualitativo exploratório, com entrevistas semi-estruturadas com quatro sucessores que vivenciaram a transição geracional nas empresas da família. No intuito de fundamentar o trabalho, o referencial teórico, que sustenta a análise, está dividido entre empresa familiar e processo sucessório. Diante disso, os dados coletados nas entrevistas foram analisados através da metodologia de análise de conteúdo. Dentre os resultados encontrados, elencam-se oito desafios experienciados pelos entrevistados, tais como a centralização do poder, a inexperiência do sucessor, a dificuldade de gerir equipes, entre outros. Por fim, entende-se que planejar a sucessão é um elemento chave para assegurar uma transição tranquila entre gerações.

Palavras-Chave: desafios da sucessão familiar, planejamento sucessório, agronegócios.

1 Introdução

Em 2020, o Brasil ocupou a segunda colocação no ranking global de maiores exportadores de grãos, exportando 123 milhões de toneladas, representando 19% do total comercializado no mundo (FAOSTAT, 2021). Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2022), 44% das exportações brasileiras nesse ano foram oriundas do agronegócio, demonstrando a relevância do setor para uma balança comercial favorável.

A principal razão do exponencial desenvolvimento da agricultura brasileira está relacionada as empresas familiares (EF). De acordo com o Credit Suisse Research Institute (2023), as EFs representam cerca de 70% a 90% das empresas no setor agropecuário no mundo. O agronegócio requer uma visão de longo prazo que, aliada ao interesse da família em perpetuar o empreendimento, demanda cuidados dos gestores na manutenção da empresa e da família.

Uma EF é compreendida como aquela em que uma família possui o controle acionário e seus membros ocupam cargos estratégicos na organização (BERNHOEFT, 1989). O negócio

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS/RS)

² Universidade Federal Fluminense (UFF/RJ)

familiar diferencia-se ao incorporar laços afetivos às relações organizacionais, atuando como propulsor de sonhos e de ambições familiares, tornando-se uma extensão dos valores e princípios da família. Entretanto, quando chega o momento da transição geracional, muitas empresas não sobrevivem.

Estudos apontam que a falta de planejamento e a dificuldade na implementação do processo sucessório são as maiores causas de falência das EFs (FLORES JÚNIOR, 2010). Assinalam Flores Jr. *et al.* apud John A. Davis (2007): “[...] a sucessão é provavelmente o tema mais difícil em relação as empresas familiares”. Isso se deve ao fato das relações familiares interferirem no negócio, desde a relutância do sucedido em abrir mão do cargo até a disputa de poder entre possíveis sucessores. Um estudo da PWC (2023) relata que apenas 5 em cada 100 empresas conseguem chegar na terceira geração. A dificuldade de enfrentar a sucessão no negócio e os conflitos dentro da família fazem da sucessão um tema delicado e, por isso, a taxa de sucesso diminui a cada geração. Sabe-se que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a empresa, pois além de determinar o futuro da organização, também impacta nas relações afetivas da família.

O presente estudo analisa os processos sucessórios em EF do agronegócio, identificando desafios enfrentados pelos sucessores durante a jornada de transição geracional. No intuito de auxiliar a investigação, foram desenvolvidos dois objetivos específicos: mapear os dilemas vivenciados pelos sucessores e identificar elementos para uma sucessão familiar bem-sucedida.

A presente investigação tem relevância dado o papel de destaque que as EF ocupam nas economias dos países, impulsionando, no caso brasileiro, o PIB nacional. A EF representa uma das maiores geradoras de emprego e contribui no aumento do mercado consumidor, cooperando para a distribuição de renda (JUCHEM, 2008). Contudo, nota-se a dificuldade dessas empresas em se perpetuarem ao longo do tempo, devido as más conduções do processo sucessório e à ineficácia da gestão dos conflitos familiares durante a sucessão, o que torna esse estudo ainda mais pertinente. Destaca-se uma pesquisa realizada pela PWC e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com 279 empresas em todas as regiões do Brasil, em que o número de funcionários com laços sanguíneos cai a cada geração, sendo a primeira com 71%, e a quarta somente com 5,7% dos colaboradores familiares. A drástica redução da presença da família no negócio durante as gerações, justifica a relevância do tema, entendendo que o mesmo é sensível para as famílias empresárias e, considerando as EF do agronegócio, percebe-se a falta de estudo específico, justificando a presente pesquisa.

Ainda sobre a importância das EFs, essas são responsáveis por 65% do PIB nacional, além de empregarem cerca de 75% da mão de obra (FDC, 2022), desempenhando protagonismo na economia brasileira, especialmente no agronegócio. De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa, 2017) cerca de 77% das propriedades rurais eram geridas por famílias, sendo essas responsáveis pela produção de grande parte dos alimentos que nutrem as pessoas ao redor do mundo.

Historicamente, as propriedades rurais são fundamentais na produção de alimentos, especialmente no Brasil, considerado o celeiro do mundo. De acordo com o Decreto no

55.891, de 31 de março de 1965, em seu art. 6o, inciso I, estabelece que a propriedade rural familiar é aquela que é “[...] direta e pessoalmente explorada pelo agricultor e sua família, absorva-lhe toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico” (BRASIL, 2023. p. 1). A maneira das EFs se manterem é através da sucessão, por isso, é necessário estabelecer uma separação entre interesses familiares e empresariais (FLORES *et al. apud* DAVIS, 2007). A tensão entre a necessidade de inovação e o desejo de preservar tradições e valores familiares são motivos de conflitos, principalmente entre sucessor e sucedido. Assim, é necessário que a empresa possua políticas e estruturas de governança que promovam a transparência, a confiança e o alinhamento na família.

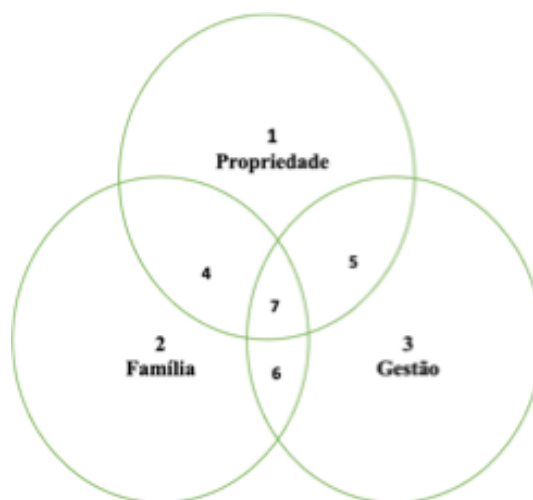
2 Fundamentação Teórica

2.1 Empresas Familiares

Conceituar a EF é difícil, dado a falta de consenso entre a comunidade acadêmica em relação a uma definição clara para essas organizações (MORAES FILHO *et al.*, 2011). Esse trabalho baseou-se na definição proposta por Davel *et al.* (2000), que aborda alguns aspectos fundamentais para a conceituação de uma organização familiar: a) a família deve deter a propriedade da empresa (majoritária ou minoritária); b) a família precisa ter voz ativa na gestão; c) os valores da família e da empresa assemelham-se; d) o processo sucessório é delimitado pela família. Nesse entendimento, a família está no centro da análise, uma vez que os laços afetivos influenciam os comportamentos, o relacionamento e as decisões da empresa.

Os autores Gersick *et al.* (1997) propõem um modelo amplamente utilizado, a fim de enquadrar os indivíduos participantes de uma EF. Divide-se empresa em três grandes esferas: a propriedade, a família e a gestão. Na aplicação do modelo, compreende-se a relação dos familiares com o negócio, bem como os que não pertencem a família, definindo espaços e atribuições. Tendo por base a Figura 1, pode-se delimitar que os indivíduos centrados na esfera da propriedade são aqueles que possuem cotas da empresa e não são membros da família. Os que estão no número 2, são membros da família, e não possuem cargo na empresa ou propriedade sob ela. No espaço 3, são os colaboradores do negócio.

Figura 1: Modelo dos Três Círculos



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Gersick *et al.* (1996).

Quando se analisam as intersecções do modelo, identifica-se maior complexidade nos papéis. O número 4 indica os familiares que possuem ações/cotas da empresa, mas não atuam na mesma. Na posição 5, estão aqueles que fazem parte da operação e são também proprietários. No 6, tem-se gestores e colaboradores que são membros da família, mas não possuem propriedade do negócio. E, por fim, na intersecção 7, estão os que são proprietários, membros da família e que ocupam um cargo dentro da empresa; muitos fundadores estão nessa posição.

2.2 Processo Sucessório

O processo de transição de uma geração a outra, é um tema de grande relevância econômica para o país, afinal 90% das empresas são familiares (SEBRAE, 2021). A consolidação desses negócios no mercado depende de uma gestão eficaz e sólida para alcançar resultados. De acordo com Leone (1992), a sucessão familiar é “[...] o rito de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir a empresa” (p. 85). Este processo não deve ser exclusivamente focado no sucedido e no sucessor, mas em todos que estão envolvidos na EF, pois o processo sucessório é um fator crítico para a sobrevivência da empresa (2020). Fato que tem como consequência a inexistência de um alinhamento entre fundadores e herdeiros, que caracterizam o passado e o futuro da empresa (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013).

A sucessão familiar representa uma vantagem competitiva para a EF e ocorre quando o fundador ou a geração atual transmite o poder de decisão para a próxima geração. Quando bem-preparados, os descendentes conseguem assumir a gestão de forma leve e eficiente, fazendo com que a transição não cause turbulências no desempenho do negócio (FURLAN, 2016).

Por outro lado, uma sucessão não planejada e com relações familiares conturbadas, faz o negócio sofrer consequências, tais como: perdas financeiras, baixo desempenho, perda de mercado, falta de legitimidade no processo decisório. Em alguns casos, chega-se, até a declaração de falência da empresa. Portanto, preparar os descendentes e cultivar boas relações familiares são aspectos fundamentais para desenvolver uma sucessão pouco conflituosa (ELOI, 2014). Implementar um processo sucessório bem desenvolvido e planejado, torna-se elemento chave das empresas que conseguem prosperar ao longo das gerações. Entretanto, vê-se que o tema não preocupa muito os empresários do agronegócio, e os sucessores não se interessam por tocar o negócio da família (HUBNER, 2016).

2.2.1 Desafios da sucessão familiar

2.2.1.1 Perspectiva do sucedido e do sucessor

De acordo com Lourenzo (2006), as relações afetivas são a principal causa dos conflitos em EF, pois o emocional da família está diretamente conectado com a empresa. A dificuldade do fundador em renunciar à gestão se configura como um dos maiores obstáculos à sucessão (SANCHEZ *et al.*, 2021), essa decisão é complexa, pois há um apego emocional pela empresa, ao mesmo tempo em que há uma falta de confiança no próximo gestor, acarretando em possível vulnerabilidade do negócio. De acordo com o especialista em desenvolvimento de negócios, Petri (2023), “[...] o ser humano tende a resistir à mudanças e por isso o fundador tende a resistir mais na hora de aderir novos gestores e acatar ideias novas”, aliado a isso, muitos sucedidos não conseguem transmitir os conhecimentos que detêm, e capacitar seus sucessores devido ao seu individualismo, mantendo uma grande responsabilidade de forma isolada (ARANHA, 2007). Aranha (2007) reforça que dois traços frequentemente observados em fundadores são a tendência ao autoritarismo e à centralização, uma vez que assumem a responsabilidade pela tomada de decisões de forma unilateral, e exercem controle sobre as demais pessoas que compõem a empresa.

Mapear os desafios do processo sucessório, sob a ótica de quem é candidato a receber a gestão é um trabalho que merece destaque nos estudos sobre EF. Alguns desafios postos são o despreparo do sucessor, a centralização do poder pelo sucedido, a resistência do fundador em se afastar do poder, a falta de apoio do sucedido na troca de comando e a falta de clareza do ingresso do sucessor empresa (LOURENZO, 2006). Em muitos casos, os dilemas iniciam na entrada do sucessor, quando se entende que o único motivo de estarem no negócio é o sobrenome familiar (ARANHA, 2007). Segundo Flores Júnior (2010), o maior problema de um filho numa empresa familiar é seu esforço para alcançar uma identidade própria, provando a si próprio, e aos demais, possuir habilidades para atuar no negócio. Alguns autores defendem que os sucessores devem fazer a carreira dentro da própria empresa (ARANHA *apud* BORNHOLDT, 2005). Outros, afirmam que o sucessor deve começar sua carreira fora da empresa, para que possa desenvolver-se profissionalmente e aprender diferentes dinâmicas de gestão e cultura, sem a responsabilidade de ser herdeiro (HILLEN *et al.*, 2020). No segundo caso, o sucessor entra na empresa, podendo agregar muito valor baseado nas experiências

que adquiriu durante a carreira profissional desenvolvida no mercado de trabalho comum (FLORES JÚNIOR, 2010).

O sucessor pode encontrar dificuldades na gestão das equipes, especialmente, durante a transição da sucessão, enquanto sucedido e sucessor estão atuando juntos (OLIVEIRA, 2013 *apud* BARACH *et al.*, 1988). A equipe está acostumada à figura do fundador (ou sucedido) e de seu modelo de gerência, representando um desafio para o sucessor na implementação de suas ideias e forma de gestão, além de sua relação com os *stakeholders* do negócio. Na expectativa de diminuir as relações difíceis, Lourenzo (2006) destaca que a comunicação é a chave para redução de conflitos, especialmente entre pais e filhos. O autor menciona alguns pontos imprescindíveis para a melhoria de conflitos: o filho não deve ser obrigado a entrar na empresa; é preciso respeito mútuo entre a geração anterior e a que está assumindo.

Outro dilema vivenciado nas empresas envolvem os agregados à família (esposas, maridos, cunhados, etc) que podem acabar influenciando seus cônjuges a tomarem decisões centradas em si, sem considerar o negócio (SILVA, 2023). Segundo Flores Júnior (2010), os sucessores demonstram um desconforto com a falta de discussões sobre o tema; sem clareza de regras estabelecidas, os familiares não visualizam a sucessão de maneira objetiva e tendem a tomar decisões inadequadas, por isso, a sucessão familiar deve ser parte do planejamento estratégico do negócio.

2.2.2 Planejamento e preparação do sucessor

Manter vivo um negócio familiar é, provavelmente, a tarefa mais difícil do mundo dos negócios (WARD, 2003). Uma das características mais marcantes das empresas familiares é o legado do empreendimento (MOREIRA, 2023); assim, os sucessores têm uma preocupação de preservar a empresa e a família. Lourenzo *apud* Vidigal (1999) aponta as seguintes recomendações para aumentar a chance de sobrevivência do negócio familiar [...] diálogo e comunicação aberta entre acionistas, acordo familiar, real vocação do sucessor para trabalhar na empresa, regras para a sucessão, ter um conselho de administração atuante e ter no conselho membros independentes, não da família (p. 27).

A transmissão de poder entre as gerações é inevitável, esse processo deve acontecer, e por isso é melhor estar preparado para a passagem de bastão. Como forma de assegurar a eficácia da sucessão, Ward (2003) elenca algumas vantagens: redução da incerteza, aumento da capacidade de resposta diante da mudança, ajuda a preservar a instituição para além dos diretores-chaves. Observa-se que o desenvolvimento de um plano para aumentar a eficiência na troca de gerações torna o negócio mais suscetível a mudanças, além de também firmar um compromisso das gerações futuras com a empresa familiar, embora se ressalte que a sucessão não deve ser tratada como algo momentâneo e de curta duração. A sucessão deve envolver os potenciais sucessores desde o início da vida, quando convivem com o negócio através do dia a dia da família (HUBNER *apud* LODI, 1987), assim o sucessor passa a adquirir interesses pela empresa, além de estabelecer um vínculo emocional (OLIVEIRA *et al.*, 2013). Quando se trata de futuro, planejar a sucessão aumenta a probabilidade de que os interesses da família

e da empresa se mantenham alinhados ao longo do tempo, além de também possibilitar as próximas gerações a continuarem o legado da família.

3 Método de pesquisa

O presente estudo sustenta-se em um paradigma fenomenológico (SACCOL *et al.*, 2012), com abordagem qualitativa e exploratória, buscando um entendimento das particularidades do comportamento dos sucessores envolvidos no processo de sucessão.

Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas, sendo uma presencial e três em ambiente remoto, com duração média de 01h30min, entre os meses de setembro e outubro de 2023. Foi estabelecido rapport, oportunizando em um ambiente seguro para que os entrevistados relatassem seus dados tranquilamente, descrevendo suas experiências de vida. Participaram da pesquisa produtores rurais do Estado do Rio Grande do Sul que possuíam vivência de transição geracional em EF do ramo do agronegócio.

Todos os entrevistados pertencem à famílias proprietárias dos negócios, atuam em cargos de gestão e, em nenhum dos casos, a geração anterior ainda participa da operação da empresa, caracterizando uma sucessão familiar ocorrida em um passado próximo. Os nomes utilizados neste estudo são fictícios, preservando a identidade dos participantes.

A estratégia adotada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo, caracterizada como uma técnica de análise das comunicações, que analisa as verbalizações nas entrevistas e o que fora observado pelo pesquisador (SILVA, 2015). Os dados foram reduzidos a unidades de análise, delimitando o conteúdo significativo ao estudo, e foram organizados em cinco categorias, que são apresentadas no capítulo seguinte.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Descrição das Empresas e Sucessores

Empresa 1 – Sucessor: Leonardo

Trata-se de um negócio familiar com mais de uma empresa é composta por propriedades rurais produtoras de arroz, soja e pecuária e indústria de arroz. Atualmente, os filhos do fundador são responsáveis pela gestão administração das propriedades e da indústria. Leonardo cursou Agronomia (UFRGS), adquiriu conhecimentos fora da empresa familiar, após sua formação retornou ao interior do Estado do Rio Grande do Sul para ingressar na empresa do pai. Atualmente ocupa cargo de Gerente Geral. Seu irmão é Gerente Financeiro e de Tecnologia e ambos representam a segunda geração da empresa.

Empresa 2 – Sucessor: Bento

Propriedade rural de aproximadamente 4 mil hectares, divididos entre produção de arroz, soja e pecuária. Essa empresa está na terceira geração e possui três irmãos como sócios, sendo que apenas dois deles atuam na operação. Bento é Gerente Geral de Operações, e seu irmão é responsável pela parte financeira da empresa. Bento é formado em Agronomia (UFRGS) e retornou a empresa da família após sua graduação. A família é a única acionista da empresa com 40 colaboradores.

Empresa 3 – Sucessor: Antônio

Trata-se de uma propriedade rural de aproximadamente 5 mil hectares, com produção de soja, trigo, milho, aveia e pecuária. A propriedade está na segunda geração e tem como membros da família quatro filhos (três mulheres e um homem) e a mãe, mas como acionistas apenas um dos filhos e a mãe, tendo sido por eles comprada a parte das irmãs.

Antônio ocupa o cargo de gestor e não iniciou sua carreira profissional na EF, desenvolveu-se profissionalmente em outras empresas, mas logo percebeu que havia uma necessidade de ajudar nos negócios da família e acabou ingressando como gestor juntamente com seu pai. Antônio, ainda, ocupa um cargo de executivo em uma empresa externa, ou seja, desenvolve a atividade familiar como uma espécie de *hobby*.

Empresa 4 – Sucessor: Jorge

A empresa se caracteriza como uma fazenda rural de aproximadamente 700 hectares, com cultivo exclusivamente de pecuária. Está na segunda geração com os dois netos do fundador. Os acionistas da propriedade são as três filhas do fundador, que não se envolvem no negócio; Jorge ocupa uma posição de gestor juntamente com seu irmão e ambos são responsáveis pela tomada de decisão e gestão da fazenda, que possui cerca de 10 colaboradores. Jorge está em processo de graduação e atua na EF há quase dois anos, quando, repentinamente o fundador faleceu.

De acordo com o modelo dos três círculos (GERSICK, 1997), percebe-se que todos os entrevistados se enquadram na interseção de número 7, que se refere aqueles que, simultaneamente, possuem propriedade do negócio, atuam na gestão e são membros da família. Considerando-se as características de empresa familiar (DAVEL *et al.*, 2000), notou-se que as famílias detêm 100% das cotas dos negócios, além de um ou mais membros possuir voz ativa na gestão, também foi possível identificar que os valores da família e das empresas estão alinhados e possuem correlações diretas. Ainda o processo sucessório foi realizado na família. A tabela 1 sintetiza as características das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 1: Informações sociodemográficas

Empresa participante	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Caracterização	Propriedade Rural e Indústria	Propriedade Rural	Propriedade Rural	Propriedade Rural
Produtos	Arroz, soja e pecuária	Arroz, soja e pecuária	Soja, trigo, aveia, milho e pecuária	Pecuária
Geração atual	2a	3a	2a	2a
Geração anterior	Pai	Pai	Pai	Avô
Sucessores	2	2	1	2
Irmãos	1	2	3	1
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	44	38	55	22
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
Tempo de empresa	22 anos	16 anos	29 anos	1,5 anos
Formação	Agronomia	Agronomia	Administração	Administração

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

4.2 Trajetória na Empresa Familiar

Objetivando compreender a trajetória dos sucessores, os entrevistados foram questionados sobre sua entrada na EF. Os participantes Bento e Leonardo apresentaram histórias semelhantes, retornaram para a EF após a graduação na faculdade e ingressaram como funcionários, enquanto seus pais ainda eram os gestores principais. Bento e Leonardo participavam ativamente de todas as áreas da empresa, desenvolvendo a capacidade de assumir o posto principal. Observou-se que nessas duas empresas os sucessores desenvolveram sua carreira dentro da empresa da família, atuando de baixo para cima, e assumindo maiores responsabilidades com o passar do tempo, alinhado com o que Aranha *apud* Nornholdt (2005) defende como ideal para o ingresso dos sucessores na companhia. “*Eu sempre tive muito claro para mim que ia trabalhar com pai, e ele nos educou para isso. Então, me formei e voltei para morar na fazenda e ajudar nos negócios*” (Bento).

No caso da empresa 3, o sucessor Antônio buscou a ascensão profissional fora da EF, e somente depois ingressou no negócio. De acordo com Hillen *et al.* (2020), adquirir experiência fora pode ser um grande aliado ao sucessor, pois se desenvolve e adquire experiências sem sofrer a pressão de ser “filho do dono”. Pode-se dizer que Antônio optou por um caminho semelhante ao abordado pela autora, buscando afirmar-se profissionalmente de forma autônoma, antes de “herdar” a EF.

O caso de Jorge é mais delicado, pois ingressou no negócio de forma repentina após o falecimento repentino de seu avô que era o fundador e gestor da propriedade. Jorge relata a falta de conhecimento e preparo dos familiares para assumir a empresa. Assim, para que a propriedade não precisasse ser vendida, ele e seu irmão assumiram a gestão.

Em relação a familiares, Leonardo, Jorge e Bento, têm um irmão que atua simultaneamente na gestão, financeira ou operacional. O único que atua sozinho é Antônio

que, apesar de ter 3 irmãs, elas nunca se envolveram com o negócio da família, apenas herdaram as ações. Nos quatro casos, as empresas são propriedades de uma única família que gerencia as mesmas. Nas entrevistas relatou-se, nos quatro casos, a inexistência de desavenças familiares e a ciência de todos quanto ao papel de sócios ou gestores a ser desempenhado.

Para Hubner *apud* Lodi (1987), a sucessão deve envolver os potenciais sucessores desde o início da vida. Quando questionados sobre sua infância, os quatro sucessores relataram ter memórias de participar ativamente das rotinas diárias do pai, frequentando as propriedades e executando as tarefas do dia a dia: *“Eu lembro de ter 7, 8 anos e andar com o pai na lavoura de arroz com um cinto de papel higiênico para ir marcando onde iam ser feitas as taipas da lavoura”* (Leonardo). *“Nós participávamos da vida do pai, ele ia vender arroz e levava nós juntos, dizia: “vocês não falem nada só me acompanhem”* (Bento). *“No meu tempo de “piá” subia no trator e ia fazer o que ele me mandasse. Eu roçava os campos”* (Antônio). *“Ele vinha para a fazenda e a gente vinha junto, aprendendo com ele, então quando ia fazer o manejo do gado, ou alguma coisa, a gente vinha aprender junto”* (Jorge).

4.3 Planejamento da sucessão

Quanto ao planejamento da sucessão, Leonardo e Antônio relataram a falta de clareza sobre como a sucessão deveria ser feita, não havia regras nem pré-requisitos sobre o ingresso na empresa, constituindo um fator de dificuldade, pois trabalhavam sem conseguir visualizar um planejamento. Na empresa 2, Bento relata uma série de normas e pré-requisitos elencados pelo pai: *“A experiência do pai na sucessão dele foi bem ruim, por isso ele teve essa iniciativa de organizar um planejamento bem estruturado para nossa entrada no negócio”* (Bento).

De acordo com Lourenzo *apud* Vidigal 1999, p. 27): *“[...] o acordo de família, regras para sucessão, conselho de família e de membros independentes são elementos que aumentam a chance de sobrevivência do negócio”*. Conforme relatado por Bento, seu pai se preparou para transferir a gestão e a propriedade para os filhos, criando uma *holding* familiar, um conselho de família e um conselho de pessoas externas: *“Nós temos uma holding, um conselho de família, que participa eu, o Carlos (irmão que atua no negócio) e o pai. Também temos um conselho externo para quando nós três não chegarmos a uma conclusão juntos, mas este nunca foi utilizado até hoje”* (Bento). Percebe-se o quão importante é desenvolver um planejamento sucessório, possibilitando aos sucessores o seu desenvolvimento profissional e, consequentemente, o da própria empresa (WARD, 2003).

4.4 Processo de Sucessão

A sucessão familiar compreende o rito de transferência de poder e capital (LEONE, 1992), apresentando peculiaridades nos casos, conforme analisado nas entrevistas. Por exemplo, Leonardo, comenta que ingressou na EF como profissional ao se formar e trabalhou como colaborador, enquanto seu pai ainda era o gestor principal. Com o passar do tempo, foi ganhando espaço nas tomadas de decisões, mas somente com o afastamento temporário do pai, por motivos de saúde, assumiu as principais decisões do negócio. Com o ocorrido, o pai percebeu que não estaria presente para sempre e estava na hora de passar o bastão para seus filhos e afastar-se do dia a dia gradualmente.

Neste período, que o pai passou por algumas dificuldades de saúde, eu assumi a frente do negócio, a partir disso, ele começou a perceber a nossa importância dentro da empresa, e começou a nos soltar mais. Aí eu escolhia o que a gente ia usar tecnicamente e ele fazia a negociação financeira. Foi um teste de fogo, depois desse um ano ele percebeu que a gente dá conta, a gurizada no meio da fumaceira e conseguimos. E daí para frente, começamos a aumentar de tamanho, comprar mais áreas (Leonardo).

Na empresa 2, Bento comenta que seu pai teve muitos problemas em sua sucessão e, por isso, teve a iniciativa de preparar a sucessão para seus filhos. Logo após sua graduação, morou durante cinco anos na propriedade, junto com o pai, e foi ganhando espaço na gestão e na tomada de decisões, sendo hoje o principal responsável pelas decisões sobre o negócio.

Nota-se que ambos os sucessores ingressaram nos negócios familiares no início da carreira e passaram por diversos cargos até chegar ao principal, alinhando-se aos preceitos de Aranha (apud BORNHOLDT, 2005). Ainda, Hubner (2016), alega que a falta de interesse no tema da sucessão afasta os potenciais sucessores da empresa familiar. Nestes dois casos, percebeu-se que ambos os sucessores demonstraram interesse em ingressar na EF.

Ainda, na empresa 2, constitui-se um conselho de família para as decisões estratégicas, em que os filhos procuram no pai conselhos: “O pai não atua mais no dia a dia da empresa, apenas como conselheiro”. (Bento). O conselho criado caracteriza-se como uma das recomendações de Lourenzo apud Vidigal (1999) para aumentar a chance potencial de sobrevivência do negócio na sucessão.

Na empresa 3, Antônio relatou ter liberdade para escolher entre trabalhar ou não na EF. Resolveu adquirir experiência fora, onde trabalha até hoje. Mesmo assim, foi o primeiro e único da geração a entrar no negócio, passando a organizar a produção, os colaboradores e a implementar uma gestão dentro do negócio. Segundo relato, o pai era desorganizado profissionalmente, por isso, optou em participar da gestão já no início da carreira e, com o passar do tempo, foi assumindo todas as responsabilidades: “O Pai não era habilidoso com as pessoas e ele também era meio desorganizado com as coisas dele” (Antônio 3).

Na empresa 4, a sucessão se deu de forma repentina. Devido ao falecimento do fundador, os dois netos assumiram a gestão da propriedade, mantendo o legado do avô. Segundo Jorge, nenhum estava preparado, de fato, para assumir e não possuíam o

conhecimento técnico desejado; a única motivação era seguir o legado do avô, através de muita força de vontade e resiliência. Complementa (2016), a transição repentina pode acarretar diversas consequências, dentre as quais as turbulências ocasionadas pela inexperiência dos sucessores no negócio.

4.5 Dilemas e desafios dos sucessores

Durante as entrevistas percebeu-se que a jornada do sucessor não é fácil, ao contrário; possuir um sobrenome ligado a uma empresa requer responsabilidade. Nesse sentido, foram mapeados dilemas e desafios relatados pelos sucessores.

A gente não teve nada programado, nada feito, tudo aconteceu de repente, do dia pra noite, né? No ano passado, meu vô faleceu em primeiro de abril. Ele que cuidava tudo, e era um cara bem conservador, então era tudo em volta dele, não deixava ninguém tocando e a gente tentou começar a aprender, né? E do dia para a noite, a gente teve que assumir tudo (Jorge)

Uma das dificuldades no processo de sucessão está na centralização da gestão e a dificuldade de abrir mão desse poder (ARANHA, 2007). Nesse sentido, Leonardo relatou que o pai era centralizador, dificultando a passagem de bastão para as decisões que não queria que fossem tomadas de forma incorreta:

Nós somos de origem alemã, e o pai sempre foi muito centralizador e tinha muitas coisas que não queria que houvessem erros, e aí, com o passar do tempo, que ele foi liberando mais para gente [...] O que me marcou como sucessor, foi a falta de organização da empresa, que estava tudo centralizado no fundador (Leonardo 1).

Leonardo relatou dificuldades na gestão de pessoas, com o time que seu pai gerenciava e passou a conduzir. Segundo o sucessor, os funcionários estavam acostumados à liderança de seu pai, e o que ele falava era considerado ordem dentro da propriedade. Então, mesmo quando Leonardo já estava atuando como gestor os colaboradores obedeciam ao pai, mesmo que tivesse sido combinada outra tarefa com a equipe. Esse fator é relatado por Flores Júnior (2010) como uma dificuldade do sucessor de uma EF, ou seja, criar uma identidade própria, que transpareça confiança e capacidade para atuar no lugar do sucedido.

Ele continua o dono, ele que fez tudo, que construiu tudo. E aí, imagina, ele falava alguma coisa com alguém e a pessoa levava aquilo como uma ordem e as vezes era uma coisa contraditória com o que eu havia combinado para o dia. E isso ele já entendeu, hoje ele passa a opinião diretamente para mim ou para o meu irmão (Leonardo,)

Ainda na empresa 1, Leonardo comenta que os problemas de saúde do pai foram momentos difíceis para a EF, a família estava preocupada com o fundador, que ficou ausente por um período, enquanto as coisas não iam bem na empresa. Tal achado corrobora a ideia de que a falta de regras e objetivos claros sobre a sucessão e a forma de condução é um gargalo para o êxito da sucessão (FLORES JÚNIOR, 2010). Leonardo menciona que a falta de esclarecimento sobre a entrada de um sucessor na EF foi um desafio, pois não havia planejamento sobre o caminho a ser seguido. O entrevistado ainda fala que trabalhou durante anos como colaborador e, como o negócio de produção de grãos demanda muito tempo e dedicação, acarretou prejuízo para sua vida pessoal, não tendo tempo para a esposa e filho, ocasionando o divórcio do casal: “Não havia clareza sobre como um sucessor entra na empresa, não estava escrito em nenhum lugar, e por isso eu estou organizando isso a partir de agora. (Leonardo).

Por outro lado, na empresa 2, que delimitou um planejamento para os filhos ingressarem no negócio, foram mapeados menos problemas no ingresso de sucessores. Segundo Oliveira *apud* Barach *et al.* (1988), o sucessor não herda o mesmo respeito e confiança de seu antecessor, devendo conquistar a confiança da equipe. Nesse sentido, em questões operacionais, do dia a dia, Bento comentou que foi muito difícil gerir a equipe e, no início, houve enfrentamentos com colaboradores mais antigos:

O pessoal não me respeitava né, mas aí o pai me apoiou. Nós tínhamos um encarregado de lavoura, que sempre de frente comigo, de anos que trabalhava com o pai, uns 12 a 13 anos, aí chegou um ponto que o pai teve que mandá-lo embora. Aí tinha o encarregado do gado, a mesma coisa, sempre contrário, tudo o que eu queria fazer, ele queria fazer ao contrário, aí mandamos embora. Da minha chegada para uns 5 anos, trocou 90% dos funcionários. (Bento).

Ainda sobre a dificuldade do sucessor em gerir a equipe herdada, Jorge relata que a equipe gerenciada por seu avô não respeitava os novos gestores, trabalhando somente quando o avô estava na propriedade. Diante disso, foi necessária a troca de 90% da equipe. Ainda assim, Jorge relata uma dificuldade de gestão de pessoas, especialmente pela idade que tem: “Então, quando o meu vô estava aqui, eles produziam. Quando meu avô saía, eles não faziam nada. (Jorge).

Na empresa 4, Jorge aponta que a falta de experiência no ramo foi uma das principais dificuldades, comprovando que o despreparo dos sucessores é um dos motivos pelos quais muitas EF não se perpetuam (LOURENZO, 2006). A falta de conhecimento na área de atuação da empresa foi motivo de preocupação para Jorge, pois ninguém na família tinha conhecimento para dar seguimento a uma gestão eficaz.

Era tudo meu avô que fazia, ninguém tinha nenhuma experiência com fazenda. O pouco que eu sei hoje, foi o que eu aprendi desde o começo. [...] Então no lado profissional, foi bem difícil a

gente tomar as decisões, porque a gente não conhecia. Então a gente foi aprendendo e aprendendo. (Jorge)

Juntamente a isso, Jorge relatou os constantes conflitos familiares que tem com o irmão, por terem opiniões diferentes sobre determinadas estratégias. O entrevistado caracteriza o irmão como alguém mais conservador financeiramente, enquanto ele quer investir e crescer: “Nós brigamos bastante no dia a dia, mas a gente consegue separar bem o profissional e o pessoal. No final do dia, a gente sabe que não é por mal. (Jorge). A falta de conhecimento técnico para gerenciar uma propriedade rural, foi um ponto bastante abordado durante a entrevista, pois nenhum dos irmãos possuía conhecimento em pecuária e tiveram que “aprender fazendo”. Da mesma maneira, aconteceu na empresa 3, em que Antônio passou a ganhar conhecimento técnico ao longo do tempo: “Fui aprendendo com a equipe que trabalhava no dia a dia, o capataz me ensinou muito” (Antônio).

Sanchez *et al.* (2021) traz à tona a dificuldade do fundador em abrir mão da gestão, problema identificado na empresa 3; segundo Antônio, a relação com o pai, durante o período em que atuavam juntos na propriedade, era tumultuada. Aliado a isso, a difícil relação entre pai e filho, conforme abordado por Lourenzo (2006), também foi ponto de destaque nesta entrevista. Antônio conta que seu relacionamento com o pai era complicado, pois não aceitava as ideias vindas do filho: “No início, houve bastante desentendimento entre mim e o pai. Tipo assim: precisava passar defensivo na lavoura e ele mandava arrancar um cerro de pedra”.

Outro ponto relatado por Antônio é que seu pai tinha baixo conhecimento em gestão, e tampouco tinha habilidade para tal; fatores que o levaram a assumir com maior facilidade a gestão do negócio, mesmo contra a vontade de seu pai. Observa que o apoio da mãe foi fundamental nesse processo, mesmo não exercendo uma função na empresa, ela desempenhou um papel fundamental na passagem de bastão: “A mãe o conhecia né, sabia que ele não era gestor. Então ela me apoiou para administrar a granja, e isso foi bem importante, porque ele não queria” (Antônio).

5. Discussão Integrada de Resultados

A partir dos relatos das entrevistas foi evidenciado desafio ao longo da jornada dos sucessores na EF, decorrentes de relações humanas, afetivas ou não, e da clareza de alguns processos. Nesse sentido, Lourenzo (2006) classifica como uma das principais dificuldades de se atingir o êxito de uma sucessão familiar, a dificuldade do sucedido em renunciar ao poder e deixar de ser a figura central do negócio, desafio esse relatado por três dos quatro sucessores entrevistados.

Petri (2023) caracteriza o ser humano como alguém que tende a resistir à mudanças, dificultando a transferência da gestão para o sucessor. Como forma de diminuir essa incidência nas organizações familiares, é importante que o sucedido compreenda sua “mortalidade” e utilize sua experiência de vida para repassar conhecimentos de gestão e

preparar a próxima geração para assumir o poder. Soma-se a isso, a falta de planejamento do ingresso dos sucessores nas EF, fator que dificultou a sucessão nas empresas 2, 3 e 4. Um dos maiores gargalos encontrados nas EF entrevistadas foi, justamente, a falta de objetivos e regras claras sobre o processo sucessório (FLORES JÚNIOR, 2010).

Sendo assim, para que as empresas familiares tenham maior chance de perpetuação é imprescindível um acordo familiar para criar o regulamento da sucessão, podendo elaborar um conselho de administração que coordene o planejamento estratégico e a sucessão (LOURENZO apud VIDIGAL, 1999, p.27). Ademais, com relação à implementação do plano de sucessão, Ward (2003) destaca algumas vantagens: redução das incertezas, auxilia na preservação de recursos valiosos e contribuiu para a preservação da organização. O planejamento sucessório, quando implementado corretamente aumenta as chances de êxito na sucessão familiar.

Outro destaque, relatado pelas empresas 1, 2 e 4 foi a dificuldade em gerir a equipe que atuava com o sucedido, pois os colaboradores não apresentavam o mesmo respeito e confiança que possuíam sobre a figura do antigo gestor, exatamente como afirma Oliveira (*apud* BARACH *et al.*, 1988). Como forma de resolução, deu-se a troca de grande parte da equipe de funcionários nas empresas 2 e 4. Ademais, na empresa 1, esse problema foi sendo resolvido com o afastamento do pai da empresa, diminuindo os ruídos de comunicação. (LOURENZO, 2006). A divergência de opinião entre sucessor e sucedido, aliada à existência de conflitos entre os familiares que estão atuando na gestão são dois fatores que vieram à tona durante as entrevistas. Esses aspectos podem ser cruciais para o insucesso da sucessão; e Lourenzo (2006) alega que a comunicação é chave para a redução desses conflitos. Outra possibilidade, vista na empresa 2, foi a criação de um conselho com membros independentes para a resolução de divergências entre os familiares, estratégia defendida por Lourenzo (*apud* VIDIGAL 1999) para aumentar as chances de sobrevivência do negócio familiar.

Vale destacar que a inexperiência do sucessor no ramo da empresa é um elemento dificultador da sucessão. Na empresa 4, com a impossibilidade de conhecimento entre as gerações, o sucessor relatou que sua única motivação era preservar o legado de seu avô e, por isso, não abriu mão da propriedade. Esse relato traz à tona a grande força das EF: a preservação do legado e zelo pelo empreendimento da família (MOREIRA, 2023).

Por fim, os sucessores foram questionados sobre o que entendiam ter sido fundamental para garantir o êxito da sucessão familiar. Segundo eles, a transmissão dos valores familiares contribuiu para que os problemas fossem lidados evitando conflitos entre os familiares. Mais uma vez, vê-se a relevância do sucedido em transpassar esses valores e despertar nos sucessores a vontade de preservar o legado da família.

No que tange aos propósitos do estudo, foi desenvolvido a Tabela 1 elencando os principais desafios experienciados pelos sucessores, a saber a centralização do poder por parte do sucedido, a inexistência do plano de sucessão e a dificuldade dos sucessores em gerir a equipe herdada. A Tabela 2, traz os principais aspectos relatados pelos entrevistados como essenciais para uma sucessão familiar, dentre eles, a relação do sucessor com a empresa e a

transmissão dos valores familiares entre gerações, servindo como base para uma sucessão bem-sucedida.

Tabela 2: Identificação das dificuldades em cada empresa

	E.1	E. 2	E. 3	E. 4
Centralização do poder	X	..	X	X
Falta de clareza sobre a sucessão	X		X	
Inexistência de um planejamento sucessório	X		X	X
Dificuldade de gestão de equipe	X	X		X
Divergência de opinião sucessor x sucedido			X	
Inexperiência do sucessor			X	X
Conflitos entre familiares				X
Interferência dos agregados	..	X		..

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Tabela 3: Elementos essenciais para a sucessão nas empresas

	E.1	E. 2	E. 3	E. 4
Plano de sucessão		X		
Regras e normas para o ingresso na empresa		X		
Relação com a empresa desde a infância do sucessor	X	X	X	X
Boas relações familiares	X	X		
Transmissão dos valores familiares entre gerações	X	X	X	..

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

6. Considerações Finais

Esse estudo objetivou analisar os desafios vividos por sucessores de EF do agronegócio, durante o processo sucessório. Partindo da compreensão de Davel *et al.* (2000), percebeu-se um arcabouço inicial sobre o processo sucessório nas EF, sendo tópico de poucas discussões dentro das famílias empresárias, sobretudo no agronegócio. Contudo, o processo de sucessão é um momento crítico para o ciclo de vida de uma organização familiar, podendo chegar a falência devido a conflitos emocionais entre os próprios familiares.

Respondendo ao objetivo principal foram mapeados oito dilemas vivenciados pelos sucessores entrevistados durante a sucessão: centralização do poder e da gestão pelo sucedido; falta de clareza sobre o processo sucessório; inexistência de um planejamento de sucessão; dificuldades em gerir equipes; divergência de opinião entre sucessor e sucedido; inexperiência do sucessor com o negócio; conflitos entre familiares; interferência de agregados nos negócios familiares. Foi possível inferir, ainda, que a iniciativa de assumir a gestão e, conseqüentemente, concretizar o processo sucessório encontra força no lado do sucessor, que objetiva assumir o cargo do sucedido.

Entendeu-se que o principal elemento para aumentar as chances de êxito no processo sucessório é o fator planejamento, em que o sucedido preparar a próxima geração, a família

e o negócio para a transferência de comando. Torna-se forçoso a empresa criar em seu planejamento estratégico o plano de sucessão, similar ao relatado pela empresa 2.

Referente aos limitadores da pesquisa, entende-se que o estudo se limitou ao setor do agronegócio e único estado, podendo ser expandido para outros segmentos e regiões do país. Ainda, os entrevistados foram selecionados por acessibilidade, restringindo o número de casos analisados. Pode-se, também, ampliar a análise para EF que optaram em profissionalizar a gestão. Cabe destacar, que os sucessores entrevistados foram homens, entendendo que pode ser ampliada a discussão para a participação de sucessoras mulheres no processo.

Como foco de estudos futuros, tem-se a aplicabilidade do planejamento sucessório e as diversas maneiras de implementação. Desenvolver estudo com empresas que realizaram um planejamento e tiveram problemas pode ser interessante para mapear os gargalos do plano de sucessão e da implementação do mesmo.

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que o sucessor possui jornada árdua até a conclusão da transição entre gerações. Observaram-se dilemas vivenciados pelos sucessores ao consolidarem-se no comando da EF e da família. Por fim, dada a relevância das EFs na economia do país, entende-se que a sucessão é um ponto de atenção para a perpetuação desses negócios ao longo do tempo.

Referências

ARANHA, Fernanda Freitas Leitão. **Dificuldades e expectativas dos futuros sucessores no processo sucessório em empresas familiares**. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.

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

BRASIL. Portal da Câmara dos Deputados. Legislação Informatizada - **Decreto no 55.891**, de 31 de março de 1965 - Publicação Original. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-55891-31-marco-1965-396186-publicacaooriginal-43811->>. Acesso em: 28 out. 2023.

Credit Suisse Institute Research. Disponível em: <<https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/family-1000-insight-into-family-owned-business-universe-202303.html>>. Acesso em: 10 out. 2023.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. In: **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 7, n. 18, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10510/7515>>. Acesso em: 24 out. 2023.

DAVIS, John. **Managing the family business**. Hsm Special Management Program, v. 7, 2007.

ELOI, Cristiany Bim Gurati *et al.*. **A passagem do bastão para herdeiras**: o caso de uma empresa do abc paulista em fase de preparação para a sucessão familiar. 2014.

EMBRAPA (2017). Disponível em: <<https://www.embrapa.br/tema-agricultura-familiar/sobre-o-tema>>. Acesso em: 2 out. 2023.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United States, 2021. Disponível em: <<https://www.fao.org/faostat/en/#home>>. Acesso em: 29 set. 2023.

FDC. (2022 – Ebook) **Aspectos relevantes das famílias empresárias longevas**. Disponível em: <<https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/>>. Acesso em 8 out. 2023.

FLORES JÚNIOR, J. E. **Sucessão em empresas familiares**: dilemas de pais e filhos. (2010).

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia lochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. In: **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, 2012. (p. 325-337).

FURLAN, Mariana. Sucessão e profissionalização: consequências da mudança não planejada em uma empresa familiar do setor agropecuário industrial. 2016.

G4 Educação (2023). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ZvICnsuatmE>>. Acesso em: 8 out. 2023.

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

HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. In; **Innovar**, v. 30, n. 77, 2020. (p. 11-24).

HUBNER, Ana Paula. **Sucessão em propriedades rurais**: um estudo multicaso. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/913/1/PF2016Ana%20Paula%20Hubner.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2023.

JUCHEM, D. M.; BOSCARIN, P.; CÉSPEDES, E. A. H. **Principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural**: evidências empíricas. Seminários em Administração, 8, 2008.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 3, jul./set. 1992. (p. 84-91).

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2022). Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br>>. Acesso em: 23 out. 2023.

MORAES FILHO, A. C. T. D.; BARONE, F. M.; PINTO, M. D. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. In: **Revista de Administração Pública**, 45, Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/Pq9msnFhLMjBS3WrYnBrJNN/>>. Acesso em: 13 out. 2023. (p. 1971-1991).

MOREIRA, Janete Regina Silveira; DE BARROS NETO, João Pinheiro. **Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira**: Estudo de caso. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 6, 2023. (p. 19052-19076).

MOREIRA JUNIOR, A. L. (2006). **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. Universidade

de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/publico/Tese_Armando_base_04jan07.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

OLIVEIRA, J. L.; CRUZ, A. L. A.; PEREIRA, R. D. **De “filho do dono” a dirigente ilustre**: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *RAUSP Management Journal*, v. 48, n. 1, 2013. (p. 21-33).

PETRI, Vanderlei 2023: Conversa com especialista. **Empresas familiares**: desafios da sucessão e longevidade dos negócios. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ouSxlc75yQk>>. Acesso em: 21 out. 2023.

PWC. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>>. Acesso em: 16 out. 2023.

SACCOL, Amarolinda *et al.*. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012. (104 p. – EaD).

SANCHEZ, F. *et al.*. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. In: **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 8, n. 1, p. e064, 2021. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v8i.64. Disponível em: <<https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/64>>. Acesso em: 8 out. 2023.

SEBRAE, 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20do,Brasil%20seguem%20o%20modelo%20familiar>>. Acesso em: 13 out. 2023.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Leno Dias *et al.*. A difícil conciliação entre os interesses da empresa e dos membros da família na gestão e sucessão dos negócios. In: **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 31, 2023. (p. 380-397).

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. In: **Revista Alcance**, 20(3). (p. 345-366).

TIBOLA, Jeniffer Endriel; RUFFATTO, Juliane; SPADA, Rafael. Os desafios da sucessão em empresas familiares: perspectivas das mulheres herdeiras. In: **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 10, 2023. (p. 18286-18309).

WARD, John L.. **Planejar para prosseguir**. HSM Management, 6(41), 2003. (p. 114- 121).