

---

# SUCESSÃO FAMILIAR: UM ENFOQUE NA TERCEIRA GERAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DO SUL DE SANTA CATARINA

**Julio Cesar Zilli**

Mestrando no programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico (PPGDS) - UNESC  
Professora do Cursos de Administração - UNESC  
[zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

**Maria Eduarda Ambosi Spillere**

Administradora pela UNESC  
[dudaspillere@hotmail.com](mailto:dudaspillere@hotmail.com)

**Dimas de Oliveira Estevam**

Doutor em Sociologia Política – UNESC  
Professor do programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico (PPGDS) – UNESC  
[doe@unesc.net](mailto:doe@unesc.net)

**Ricardo Pieri**

Mestrando em Ciências Ambientais – UNESC  
[rpi@unesc.net](mailto:rpi@unesc.net)

## RESUMO

A sucessão familiar é um processo contínuo essencial à vida da empresa e se refere ao momento em que o gestor transfere o comando da organização ao seu sucessor. Desta forma, o presente estudo objetivou analisar os desafios que a terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar. A pesquisa classificou-se como descritiva, bibliográfica e um estudo de caso. Foram entrevistados 11 membros, sendo um representante da segunda geração e 10 da terceira geração, todos integrantes do quadro de colaboradores. A empresa ainda não está planejando a sua sucessão familiar para os próximos anos. Entre as dificuldades e desafios destacam-se os conflitos de ego, a disputa pelo poder, a resistência dos sucedidos em passar o poder, o ciúme dos sucessores na escolha do próximo gestor e divergência de ideias.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; Processo sucessório; Terceira geração.

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas demonstram que no Brasil mais de 90% das organizações em operação são familiares, enquanto outras fontes internacionais apontam que essas organizações constituem 60% das empresas mundiais. Os números são representativos e é inquestionável a representatividade destas organizações no cenário atual, visto que é possível

---

encontrar esse modelo de sociedade em praticamente todos os setores e ramos econômicos ao redor do mundo (ADACHI, 2006).

Ainda em nível mundial, autores ressaltam que o número de empresas familiares é muito expressivo, sendo 99% das organizações na Itália, 90% na Suécia, 85-90% na Suíça, 80% na Espanha, 75% na Inglaterra e 70% delas em Portugal (MOREIRA JUNIOR; BERTOLI NETO, 2007). Os números em nível nacional também são significativos. De acordo com Moreira Junior e Bertoli Neto (2001, p. 3): “99% das companhias são governadas por famílias e, dos 300 grupos privados de maiores nomes do país, a grande maioria é gerenciada por famílias”.

Assim, as empresas familiares compõem uma parcela significativa na economia mundial e brasileira. E ainda que possuam diferentes formas, apresentam como principal característica o fato de sua história e origem estarem ligadas a uma família, na qual a empresa passará ou já passou por um processo de sucessão (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006). A sucessão alude à troca de chefia da organização, buscando passar o nome da empresa e família a diante, transferindo o comando a um herdeiro, quando se dá o processo sucessório (MÜLLER; CARLIN, 2002). As empresas da região Sul do Estado de Santa Catarina não fogem a regra, ou seja, predominam as empresas familiares, sendo que, algumas delas já passaram pelo processo de sucessão familiar e muitas delas irão enfrenta-lo.

A partir deste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar os desafios que a terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar.

Primeiramente o estudo apresenta uma contextualização sobre a empresa familiar, sucessão e processo sucessório e por fim o planejamento na sucessão familiar. Em seguida, destaca a metodologia aplicada ao estudo, a apresentação e discussão dos resultados, a conclusão e as referências.

## **2 EMPRESA FAMILIAR**

Segundo Oliveira (2006), de acordo com registros históricos, as empresas familiares apareceram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI. Estas companhias podiam ser passadas, por herança, aos herdeiros dos capitães administradores dessas terras. Ainda segundo o autor, a necessidade de segmentação destas companhias, para

sua melhor administração, incentivou o início de outros empreendimentos necessários, como a construção de centros de distribuição e estradas.

As empresas familiares possuem destaque no campo dos negócios como resultado do seu aporte à economia brasileira. Entre as grandes companhias do país, muitas são ou já foram familiares na sua natureza, mas os números poderiam ser maiores, caso não houvesse as complicações encaradas por essas empresas durante suas gerações (FREITAS; BARTH, 2012).

A empresa familiar é fundamentada nos sentimentos e seus componentes estão ligados entre si por vínculos emocionais e afetivos. Centraliza-se na “tendência para a família”, denotando que o criador assume as tomadas de decisões, no plano empresarial, influenciado pela esfera familiar (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Nishitsuji (2009) considera que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está vinculada ao fator hereditário e os valores da instituição são associados com o fundador ou sobrenome da família. Por sua vez, Adachi (2006) entende que empresa familiar é uma entidade em que uma ou poucas famílias participam e tem o poder da gestão. Nesta compreensão do construto, Cançado *et al* (2013) menciona que a definição de uma empresa familiar é tarefa difícil em pesquisas a respeito do assunto. Neste sentido, o Quadro 1 apresenta diversos conceitos a partir de 1964 até 2007.

**QUADRO 1 - CONCEITOS E CRITÉRIOS DE EMPRESA FAMILIAR, ORDEM CRONOLÓGICA**

<b>Autor(es)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Foco</b>
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar.
Dyer Jr. (1983)	É uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento - propriedade Familiar.
Bernhoeft (1987)	Possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família - história e Direção.
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de	Família - gestão – propriedade

(1996)	parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade - família - gestão.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalizão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família.
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade Familiar.
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar - sucessão.
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade - família.
Brochhaus (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlener (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade - família - gestão.
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade - família - gestão.

Fonte: Cançado *et al* (2013, p. 490-491).

De acordo com os conceitos denominados por Cançado *et al* (2013), observa-se que grande parte das definições de empresa familiar estão relacionadas ao domínio da empresa e/ou à presença da família. Apesar das inúmeras categorizações que buscam definir este tipo de organização, o que motiva a criação e sustentação de uma empresa no seio da família, é a existência de uma relação entre família e empresa não somente no âmbito da gestão, mas, principalmente, no âmbito da propriedade e da influência dos proprietários na gestão (BERTOUCCI *et al*, 2009).

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

Em relação às características das empresas familiares, uma das principais, encontradas em diferentes épocas, está no fato da direção do negócio ser tradicionalmente passada de pai para filho (ADACHI, 2006). Ainda em relação às características, essas podem ser classificadas em forças ou fraquezas. O Quadro 2 apresenta as principais características positivas das empresas familiares.

**QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS POSITIVAS/FORÇAS DA EMPRESA FAMILIAR**

<b>Características positivas/forças</b>	<b>Autores</b>
Exigência de comprometimento, dedicação, alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência uma forte liderança.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A imagem de continuidade da administração ao longo do tempo, com valores familiares.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley

Fonte: Grzeszczeszyn (2007, p. 35).

Bezerra (2000, p. 17) corrobora com o assunto ao afirmar que algumas características positivas das empresas familiares às diferem das não familiares, tais quais: “O orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, levar o trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho”. Neste mesmo sentido, as principais fraquezas são apresentadas no Quadro 3.

**QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS/FRAQUEZAS DA EMPRESA FAMILIAR**

<b>Características negativas/fraquezas</b>	<b>Autores</b>
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldades na separação entre a necessidade da empresa e o vínculo afetivo.	Gersick et al. (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão geralmente centralizada.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)

Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização, em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamentos em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)
Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)

Fonte: Grzeszczeszyn (2007, p. 37).

É válido ressaltar que essas fraquezas não atingem, necessariamente, todas as empresas familiares (BEZERRA, 2000). Esses pontos negativos existem em famílias que não souberam criar o sentido de compromisso e respeito à organização (DONNEELLY, 1976).

## 2.2 SUCESSÃO E PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

Ao explorarem a literatura, alguns autores entenderam que o escopo de discussão em torno da empresa familiar está no processo de sucessão, uma vez que a sucessão está vinculada ao fator hereditário. Os valores organizacionais da empresa igualam-se com o sobrenome da família ou com a imagem do instituidor (MACCARI *et al*, 2006).

A sucessão é considerada um processo de revigoração do comando. Contudo, nas empresas familiares, o desafio implica na incidência de caminhos que reduzam os efeitos das resistências pessoais que este processo de sucessão causa na empresa como um todo. Essas resistências devem ser consideradas algo natural essencial ao processo e encaradas de maneira sistemática, pois se ignoradas, elas dificultam o conhecimento através do crescimento de atritos prejudiciais ao êxito dos resultados desejados (FREIRE *et al*, 2010).

O processo sucessório pode ser avaliado como um acontecimento inevitável e que acontecerá durante a existência da empresa familiar (ZILBER *et al*, 2010). Este processo alude a troca do fundador da empresa, para dar continuidade à organização criada e gerida por

pelo mesmo, no entanto, com ponto de vista modificado, com estilos de liderança distintos e formação teórica e prática revigorada em consequência do período sócio econômico (NISHITSUJI, 2009).

A sucessão é um procedimento no qual o sucessor é selecionado antecipadamente e preparado aos poucos, lentamente. Quando se analisa este processo particularmente nas empresas familiares, devem ser levadas em conta as características relacionadas aos valores de seus criadores, visto que o executivo brasileiro desenvolve atitudes de naturalidade, improvisado e exaltação na hora de eleger seu sucessor (JESUS, M.; MACHADO; JESUS, A., 2009).

Em relação ao processo de sucessão, é indispensável observar que cada geração encara seus próprios desafios culturais: na primeira geração, as decisões são tomadas de maneira centralizada, tornando os resultados cada vez mais ineficientes, o que faz a geração passar pelo desafio de manter os valores do instituidor da empresa, sem deixar as atividades ineficazes (NISHITSUJI, 2009). Já na segunda e terceira gerações, a saída do fundador abre um espaço que pode induzir a conflitos familiares e brigas pelo comando ou à cooperação. Este momento origina o desafio de trabalharem unidos, de maneira que conservem a relação familiar e defendam os negócios da família, acompanhando o objetivo da direção, em cada etapa da sucessão, conservando os valores culturais e acabando com as falhas existentes (DYER, *apud* ESTOL; FERREIRA, 2006).

Longaresi (2006) acredita que a ausência de planejamento, ou de direção, para encarar a sucessão com o tempo e preparo necessários está entre os esclarecimentos mais comuns para a queda de grupos familiares. No entanto, abordar e planejar a sucessão são tarefas complexas, pois as questões relativas às empresas familiares são delicadas, envolvem sentimentos e décadas de relacionamento e em qualquer família, o tema é muito complicado, especialmente quando envolvem patrimônio e posse. O autor assegura que planejar antecipadamente esse processo é importante, porém não há uma solução pronta e um modelo padrão a ser adotado.

Nishitsuji (2009) considera que o empresário brasileiro, na grande maioria, não planeja o processo de passagem do poder, surgindo assim as principais razões de conflitos familiares. A sucessão deve ser um processo lento, podendo levar alguns anos para ser concretizado. Maccari *et al* (2006) verificou por meio de estudos que, os principais obstáculos enfrentados pela terceira geração de empresa familiar estão ligados na relação entre família e empresa nos

---

seguintes aspectos: i) processo de sucessão; ii) competitividade entre os filhos; iii) entrada de membros da família na empresa; d) administração profissionalizada; e) conselho de família.

Leone (2005) considera os conflitos existentes no processo sucessório como sendo “batalhas” encaradas pela empresa familiar, as quais são: i) a batalha do sucedido consigo mesmo, no momento em que irá decidir se é hora de passar o poder ou não; ii) a batalha do sucedido na seleção do sucessor pois, geralmente, não ocorre planejamento e os critérios podem ser formados apenas por aspectos emocionais; iii) a batalha entre os potenciais sucessores, originando disputas pelo poder.

De acordo com Ward (2006) existem quatro problemas que tornam as empresas familiares vulneráveis em relação à sucessão, que são descritos no Quadro 4.

#### QUADRO 4 – PROBLEMAS QUE TORNAM AS EMPRESAS FAMILIARES VULNERÁVEIS

Problemas	Características
1º. Problema	A incompetência dos fundadores em delinear a continuidade e, enquanto ainda estão vivos e ligados à empresa, em abrir mão da administração sem dificuldade para a geração seguinte.
2º. Problema	A percepção generalizada do fato de que a geração seguinte não oferecerá sucessores determinados ou brilhantes como os fundadores, por serem confortavelmente criados em uma família bem sucedida.
3º. Problema	O conflito familiar, que pode haver, por exemplo, através da competitividade entre irmãos na segunda geração, refletindo nos negócios. Isto é um ponto preocupante, entretanto as organizações familiares procuram evitar conflitos, pois se atentam com as rupturas individuais que aparecem através destes conflitos empresariais.
4º. Problema	O maior encontrado pela organização, que é o desenvolvimento da família até a terceira geração. Os netos dos fundadores podem não ter o mesmo amor pelo negócio e talvez nem anseiem cultivar toda sua riqueza particular investida na empresa. Muito destes netos serão acionistas, entretanto não trabalharão na organização, contudo, terão uma participação pequena demais para que essa seja sua única fonte de renda pessoal, e o fato de não serem educados na casa do fundador e possivelmente não viverem na região da sede da empresa, poderão possuir valores, interesses e direções distintas.

Fonte: Ward (2006).

É válido destacar que a ausência de preparação para este processo poderá trazer grandes obstáculos na administração da empresa familiar (ZILBER *et al*, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins de investigação, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva que de acordo com Cervo e Bervian (2002) observa, registra, analisa e correlaciona os fatos ou elementos ocorridos sem manipulá-los. Sendo assim, esta pesquisa procura

conhecer as distintas situações e fenômenos que acontecem tanto na vida pessoal, social, econômica e política do ambiente em pesquisa.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica pode ser explorada a partir de citações teóricas divulgadas em documentos, pode também ser realizada sozinha ou complementada com a pesquisa experimental e descritiva (CERVO; BERVIAN 2002). De acordo com Vergara (2009, p.43-44), o estudo de caso: "[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país".

Com isso, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro estruturado junto à uma empresa metalúrgica do Sul de Santa Catarina, com o objetivo de conhecer as perspectivas dos membros da segunda geração em relação à futura geração, bem como o que a terceira geração pensa sobre a sucessão familiar e quais são as dificuldades e desafios que estes últimos temem encontrar na sucessão.

A população-alvo deste trabalho foram 38 integrantes de uma indústria metalúrgica em estudo, sendo que 11 fazem parte da segunda geração e 27 da terceira geração da família. A amostra da pesquisa foi constituída por 11 elementos da população-alvo, sendo um integrante da segunda geração, este que é sócio não atuante na administração da empresa, e 10 dos 27 integrantes da terceira geração. A amostragem foi selecionada por conveniência, pela disponibilidade dos entrevistados em participar do estudo.

Na concepção de Appolinário (2006), o plano de coleta de dados são os métodos, dispositivos ou processos indispensáveis para que se possam extrair informações de um acontecimento estudado. A obtenção dos dados foi realizada por meio de dados primários, oriundos das entrevistas realizadas na empresa em estudo. A entrevista em profundidade foi escolhida como instrumento de coleta de dados, pois foi a que melhor se enquadrou nos objetivos deste estudo.

De maneira genérica, a análise qualitativa é menos estruturada, possibilita um relacionamento mais longo e maleável entre o entrevistador e os entrevistados, e lida com dados mais subjetivos, abertos e com maior riqueza de detalhes do que a análise quantitativa (DIAS, 1999). A análise de pesquisa adotada para o estudo foi a qualitativa com análise de conteúdo, uma vez que buscou-se por meio de informações e opiniões obtidas, analisar os temas envolvidos na sucessão familiar da empresa em questão. Durante a apresentação dos resultados, as contribuições dos entrevistados foram mantidas na forma literal, com o intuito

---

<sup>74</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 8, n. 2, p. 66-86, jul./dez. 2014.

---

de fornecer sustentação às questões abordadas. A coleta de dados aconteceu no período de 01/10/2013 A 28/10/2013.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir são destacados os dados coletados por meio da pesquisa, apresentando a composição da empresa, o processo de sua primeira sucessão familiar, as expectativas da segunda geração da empresa em relação à terceira geração, os assuntos relacionados ao processo sucessório, bem como o que pensa a terceira geração a respeito da sucessão familiar e quais as dificuldades e desafios os mesmos pensam enfrentar com esse processo.

### **4.1 O CONTEXTO EMPRESARIAL**

A empresa<sup>1</sup>, fundada por três irmãos, iniciou suas atividades em 1946 com o objetivo de fabricar implementos agrícolas à tração animal. Desde a sua criação até 1957, atuou com o sistema de caldeira a vapor. Por motivos externos como a Segunda Guerra Mundial, o bloqueio naval e as barreiras para as importações, a empresa viu a necessidade de produzir folha de serra para madeira e arados para tração animal, devido à elevada demanda na época, impulsionando o empreendimento.

Em 1988 sua razão social sofreu alteração e passou a ser administrada pela segunda geração da família. Suas atividades são: laminação, trefilação de perfis em aço quadrado, chato e redondo e perfis especiais sob desenho, e fabricação de peças para o setor ferroviário e construção civil. Em 2005 a empresa passou a operar também na fundição com forno a indução e foi certificada com a ISO 9001/2008.

Atualmente a empresa possui 278 colaboradores, distribuídos em quatro unidades de produção, sendo essas a Unidade I: laminação e trefilação; a Unidade II: laminação e confecção de implementos agrícolas; a Unidade III: fundição (aço e ferro fundido) e a Unidade IV: sucata. A empresa possui também quatro filiais espalhadas pelo Brasil, sendo duas em Santa Catarina, uma no Rio Grande do Sul e uma em São Paulo.

---

<sup>1</sup> Todas as informações apresentadas neste tópico foram extraídas do site da própria empresa.

## 4.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO *VERSUS* TERCEIRA GERAÇÃO

O processo sucessório precisa ser planejado, pois é necessário considerar todas as partes interessadas e cada indivíduo envolvido deve ter suas responsabilidades e funções delineadas (BERNHOEFT, 1987). A respeito da sucessão familiar, os entrevistados da terceira geração pensam que é um momento delicado e significa a passagem e/ou transferência da gestão da empresa passada de pai para filho ou para um membro da família:

[...] É um processo que toda empresa familiar está sujeita e é um momento bastante complexo [...], [...] sucessão familiar é quando o gestor passa as suas atribuições para futuras gerações, ficando assim o comando da empresa na mão de familiares e não de profissionais externos.

Quanto ao processo de sucessão da empresa, o sócio entrevistado menciona que ocorreu naturalmente: “[...] a empresa era composta por dois sócios, um deles já era falecido. Os filhos dos sócios que trabalhavam foram assumindo cargos gradativamente, até que assumiram 100% da gestão da empresa”.

O fundador que ainda estava vivo na época deixou o cargo da empresa, passando o comando aos seus filhos homens e aos filhos homens do seu irmão, fundador já falecido naquele momento. O sócio ainda ressalta que seu pai se afastou da empresa, mas continuou trabalhando em um negocio apenas seu, até o dia em que ficou doente e não teve mais condições de trabalhar. Dessa maneira, verifica-se que a sucessão aconteceu de maneira gradativa, mas sem planejamento, onde o fundador foi deixando os sucessores assumirem cargos na empresa, até que estivessem preparados para assumir o total comando da gestão.

## 4.3 A TERCEIRA GERAÇÃO *VERSUS* SUCESSÃO FAMILIAR

Ao contrário do que ocorreu na primeira sucessão da empresa, os membros da terceira geração acreditam que o processo deveria ser planejado e realizado com antecedência, havendo troca de conhecimento e experiência entre sucedido e sucessor.

[...] deve ser planejada com antecedência e bastante participação. Eu acho que a principal tarefa da atual geração de uma empresa para dar continuidade é conseguir fazer uma sucessão, porque gestor nenhum pode dizer que foi um grande gestor se quando ele passar o comando para a geração seguinte, a empresa falir. Caso isso ocorra, ele tem culpa. No nosso caso, se quando passar para a terceira geração da família a empresa falir, com certeza a culpa será do atual conselho de administração,

---

pois, é função deles preparar a sucessão, ter visão, saber que leva tempo, e às vezes é preciso contratar uma consultoria para auxiliar as pessoas envolvidas. Os sucessores precisam estar cientes e preparados para esse momento.

A sucessão deveria acontecer de maneira gradual, com o treinamento do sucedido, sucessor e da equipe para a transferência do poder, facilitando assim o seu sucesso. No entanto, observa-se que o processo de sucessão não deve se restringir a uma visão operacional da administração, e não deve se limitar a organização e seu ambiente interno, pois faz-se necessário também um treinamento a respeito das ações estratégicas (LODI, 1989).

Na sucessão da empresa, o sucessor foi escolhido pelo critério da idade, assumindo os dois sucessores mais velhos, estes primeiros não tiveram êxito na gestão e foram retirados, assumindo o próximo na escala de idade, que permanece até hoje. Entre os entrevistados da terceira geração, a maioria desconhece como ocorreu o processo sucessório.

No que se refere ao futuro sucessor, o sócio entrevistado menciona que ele deverá ter um perfil de líder e muita capacidade de persuasão, além de conhecimento de mercado e tino administrativo. Sobre a seleção do sucessor o mesmo afirma que: "[...] sua escolha deverá ocorrer por meio de uma votação entre os sócios."

Os membros da terceira geração afirmam que o sucessor deve ser preparado e treinado para o cargo, com muita antecedência, "[...] é importante e prudente o sucessor crescer e acompanhar o sucedido em todos os processos, e não só quando houver a necessidade [...]". O sucessor deve, segundo os entrevistados, ser uma pessoa capacitada e com boa formação, ter experiência e conhecimento de todo o processo de gestão de uma empresa. "[...] o sucessor tem de ter conhecimento do que a empresa é e saber exatamente o que está ocorrendo no seu atual momento, para que posteriormente possa tomar as decisões corretas na sua gestão". Deve ser escolhida a pessoa que estiver mais bem preparada para as responsabilidades do cargo e tenha vontade de crescer. "É preciso analisar o perfil dos pretendentes e sua vontade de crescer junto à empresa. Alguém que saiba liderar e não somente mandar, dar ordens, que seja capacitado para o cargo, tenha visão de futuro".

Observou-se que entre as principais características para o próximo sucessor estão entre outras, a sua formação, a capacidade de assumir a função, a sua experiência, o poder de persuasão, o conhecimento de mercado, a vontade de assumir o comando e o perfil de liderança.

Quando indagados sobre estarem enquadrados nas características para assumirem o comando da empresa, grande parte dos entrevistados respondeu que ainda não se enquadra ou

se enquadra apenas em partes, ou não se sente preparado, porém, alguns mostraram ambição e /ou vontade de chegar ao topo e dizem estar se preparando para isso.

[...] ainda não me enquadro, pois, me considero novo, e esse cargo exige experiência, mas estou me preparando para isso, quero muito um dia assumir essa função. [...] ainda não me considero preparada, pois, me vejo um pouco imatura para isso, mas força de vontade não me falta.

Em relação ao processo sucessório, sabe-se que existem dois tipos de sucessão: a sucessão familiar, onde a gestão passa para um membro da família; e a sucessão profissionalizada, onde um profissional externo assume o comando e os membros da família ficam em um conselho administrativo (OLIVEIRA, 2006).

Quando questionados sobre qual seria a melhor opção de sucessão para a empresa, a maioria acredita que o ideal seria a sucessão familiar, principalmente pelo fato da confiança em ter alguém da família no poder e também por achar que existem membros capacitados para a função. Outros acreditam que seja o ideal, porém, caso não tenha um familiar capacitado, não existiriam problema em profissionalizar.

O sócio entrevistado acredita que: "[...] o ideal seria continuar com a sucessão familiar, entretanto, caso isso não seja possível, não vejo problemas em optar pela sucessão profissionalizada. Fazer uma administração terceirizada, mas assistida.". Um membro da terceira geração pensa da seguinte forma:

Eu acho que ela deve ser profissional independente de qualquer uma das opções, pode ser profissional com pessoas da família ou com pessoas de fora da família. As pessoas que possivelmente assumirão os cargos de topo da empresa devem ser profissionais e precisam entender o que vão fazer no cargo. Se houver alguém da família capacitado para assumir a função, ótimo, se não houver, tem de procurar profissionais externos.

Outro membro da terceira geração compartilha do mesmo pensamento, e ainda comenta a respeito do fato de escolher um sucessor simplesmente por ser familiar, o que pode trazer problemas futuros.

Com certeza deve optar pela sucessão profissionalizada, apesar de que o ideal para a empresa seria uma sucessão profissionalizada com um membro da família, ter um sucessor capacitado, especializado e profissionalizado na área, pois teria também a confiança, mas caso isso não seja possível, o certo é contratar um profissional externo para assumir essa função. Temos muitos casos de sucessão familiar em que a empresa faliu, pois o sucessor não era capacitado. É aquele velho ditado: "Avô

---

rico, pai nobre e neto podre”, pois muitas vezes sucessor da família não é capacitado, mas acaba assumindo a gestão simplesmente porque é da família.

Isso confirma que os entrevistados, mesmo tendo interesses individuais em assumir a gestão da empresa, pensam no melhor para o futuro da mesma quando afirmam que, se não estiverem preparados ou se caso não haja um familiar a altura do cargo, o ideal é profissionalizar a administração da empresa, para que alguma pessoa externa da família, preparada e com capacidade, possa assumir o comando, dando continuidade ao negócio, e assim, obtendo êxito na sucessão.

Bornholdt (2005) observa que quando diversos familiares trabalham em uma mesma organização, provavelmente haverá conflitos, visto que são pessoas de idade, sexo, valores e objetivos diferentes. É necessária a convivência e compreensão destas individualidades para que não interfira no âmbito da empresa. No caso da empresa em estudo, o relacionamento entre as gerações é considerado bom, se dá de maneira pacífica, apesar das divergências de ideias e outros conflitos naturais de qualquer relacionamento familiar. O sócio entrevistado que não trabalha na empresa, tem pouco contato com os demais membros, porém esta ciente do relacionamento.

A terceira geração pensa da mesma maneira que o sócio, os membros consideram, apesar dos atritos entre as gerações, que é um bom relacionamento.

Considero uma relação saudável. [...] é igual em qualquer outro lugar, tem coisas boas e ruins, mistura o relacionamento familiar com o profissional, havendo divergências [...] [...] são questões complexas, pois envolve família, mas acho que é um relacionamento bom e saudável.

Apesar do bom relacionamento, alguns entrevistados mencionaram pontos negativos na relação entre as gerações, como o fato da subordinação da terceira com a segunda. “Em minha opinião a relação entre essas gerações é de subordinação da terceira em relação à segunda”, e a forte imposição da segunda geração em relação às atividades dos membros da terceira: “É tranquila, há alguns conflitos que são naturais em se tratando de relacionamento familiar, mas a segunda geração tem forte imposição sobre a terceira”. Outro entrevistado afirma que quando chegar a hora do processo de sucessão, o relacionamento pode se tornar ainda mais complicado “[...] a partir do momento em que começar o processo de sucessão pode complicar um pouco, pois quando se trata de dinheiro e poder, do ser humano não se espera nada”. Essas afirmações corroboram com o que apresenta a literatura a cerca do

assunto, mostrando que apesar do bom relacionamento, as empresas familiares enfrentam problemas naturais na relação entre membros de uma família.

#### 4.4 A TERCEIRA GERAÇÃO *VERSUS* DIFICULDADES E DESAFIOS

Quando se fala em sucessão familiar, é de suma importância ressaltar e considerar as dificuldades e desafios enfrentados pela família no momento em que ocorre a transição de uma geração para a outra, o que de certa forma é muito comum de acontecer, principalmente nas empresas onde não há um planejamento para esse processo. Ao serem indagados a respeito desse assunto, tanto o sócio quanto os membros da terceira geração compartilham de pensamento semelhantes. O primeiro acredita que: “[...] as dificuldades estão nas diferentes maneiras de pensar e administrar das duas gerações, a disputa de poder entre os futuros sucessores e o grande número de membros familiares sócios da futura geração para gerir a empresa”.

Indo ao encontro desse pensamento, alguns entrevistados afirmam que possam existir na sucessão dificuldades devido aos “[...] conflitos de egos, disputa pelo poder, resistência da segunda geração em ceder o comando para a terceira, divergência de interesses e pensamentos e grande número de pessoas no comando”. Outros mencionam o fato de o sucessor assumir o comando simplesmente por ser filho de sucedido, mesmo sem ser capacitado para a função.

A principal dificuldade será o fato de os sucedidos passarem a gestão aos filhos simplesmente porque são filhos, mesmo que não tenham capacidade e não sejam profissionais. Pode ser que muitos queiram estar na administração simplesmente porque são donos. Outras dificuldades são também que a geração sucedida dificilmente aceita a próxima geração de braços aberto [...] [...] conflito de egos, pela vontade de ser o sucessor e a disputa pelo poder.

Leone (2005) cita que os desafios encarados pelo sucessor são, além de ter que defrontar o ciúme e a resistência dos outros membros na escolha, ganhar a confiança dos colaboradores da empresa, principalmente dos antigos e a disputa pelo poder e lugar entre pai e filhos e outras pessoas relacionadas no processo sucessório. Avaliando que o poder não é herdado, compete ao sucessor conquistá-lo.

Os entrevistados, quando questionados sobre os possíveis desafios a serem enfrentados por eles no processo sucessório, mencionaram que alguns desafios são: manter um bom relacionamento entre os indivíduos, pois a cada troca de geração aumenta o número de

---

familiares, o que pode piorar a relação dentro da organização; a visão diferenciada dos sucessores sobre o negócio da empresa; a rivalidade entre os familiares na busca pelo poder e “[...] talvez o principal desafio seja a pressão da segunda geração na gestão da terceira, querendo que saibam dar continuidade ao trabalho na empresa e qual o rumo certo”, afirmou um entrevistado.

Outro entrevistado por sua vez, comentou que um desafio é também o dos conflitos pela busca do poder, principalmente entre as duas famílias, para decidir qual será o sucedido.

Por isso a sucessão tem de ser bem planejada, o sucessor deve ser escolhido com calma, para que ele possa conhecer as funções do gestor, para que também os que não forem escolhidos entendam o porque da escolha de tal sucessor, e para dar tempo de definir exatamente os outros cargos da empresa. Isso tudo para tentar evitar conflitos no processo.

Outros desafios foram citados, tais quais: fazer com que a sucessão ocorra da melhor forma possível; saber o que vai ser melhor para a empresa no futuro e entender do negócio da empresa, pois “[...] acho que a futura geração ainda é muito imatura para assumir a gestão da empresa, e esses desafios podem ser enfrentados”. Isso confirma o que a maioria dos membros da terceira geração afirmou nas entrevistas, dizendo que não se sentem preparados para assumir o comando da empresa, uns por falta de experiência ou por serem ainda muito jovens e outros por ainda não se enquadrarem nas características do futuro gestor.

Um entrevistado se aprofundou ainda mais a respeito dos desafios e mencionou uma possível divisão na empresa, onde os netos de um fundador ficariam com 50% do negócio da empresa e os outros netos do outro fundador ficariam com os 50% restantes. “[...] talvez o principal desafio que possamos enfrentar é que a empresa sofra uma possível divisão, e isso nem sempre é saudável”. Essa alusão foi feita devido ao fato a empresa já ter sofrido uma divisão na sua fundação, pois a empresa quando fundada, era constituída por quatro irmãos sócios, mas logo o início dois irmãos saíram da sociedade, ficando com outros negócios da família. Este mesmo entrevistado acredita, porém, que mesmo nem sempre saudável, uma divisão bem esclarecida e bem feita, onde ambas as partes sintam que seja justa, pode ocorrer de maneira pacífica e trazer benefícios para o futuro dos negócios.

Bernhoeft e Gallo (2002) destacam que para resolver e administrar esses conflitos é necessário passar pela profissionalização, onde todos os indivíduos relacionados devem procurar o aperfeiçoamento de suas capacidades gerenciais, buscando exercitar suas aptidões de estabelecer constantemente uma organização societária empenhada com os objetivos da

empresa. Para tanto, é essencial que tanto os administradores quanto seus sucessores sejam transparentes e maduros, pois somente com a união destes é que garantirão a continuidade da empresa no mercado.

Com relação à próxima sucessão familiar na empresa em estudo, o sócio afirma que os atuais gestores ainda não iniciaram o planejamento do processo e também não colocaram o assunto em pauta de reuniões. E quando questionado a respeito do momento ideal para ser realizada a sucessão, o mesmo afirma que: "O momento ideal será quando a terceira geração estiver com maturidade e conhecimento para assumir a gestão da empresa". Um potencial sucessor, porém, acredita que essa maturidade ainda não tenha sido alcançada, apesar de que, ele afirma que a empresa já está no momento de passar pelo processo de sucessão, pois, a segunda geração está ficando acomodada com as responsabilidades e tarefas atribuídas.

Existem dois lados sobre essa questão do momento ideal: saber se a próxima geração está relativamente preparada para fazer o papel dela e a geração que está passando o comando sinta que não quer mais se incomodar, estar todo dia na empresa tomando decisões, e é nesse momento de acomodação da atual gestão que a empresa perde oportunidades, deixa de crescer e acaba sendo prejudicada, e quando chega nesse ponto é hora de pensar na sucessão, preparar a empresa para esse processo. E acho que estamos nesse momento, está na hora de começar a preparar a empresa para a sucessão, pois a segunda geração está um pouco acomodada, o que eu acho natural, porém, a terceira geração ainda é imatura para assumir tanta responsabilidade e não está preparada.

A grande maioria dos entrevistados mencionou que a empresa já está no momento ideal para planejar o processo sucessório, alguns acreditam que a sucessão deve ocorrer quando a empresa necessitar de novas diretrizes e novos planos, e os sucedidos sentirem que os sucessores estão realmente preparados para assumirem o comando. "[...] quando o gestor não conseguir mais gerenciar a empresa de forma a zelar por sua estrutura como um todo e seu substituto estiver apto a assumir o cargo".

Leone (2005) afirma que quando a sucessão é esquematizada, fazendo com que haja a preparação da família e, especialmente que o sucessor receba treinamento, o processo se dá sem grandes conflitos e traumas. Indo de encontro com o autor, um entrevistado menciona que "Acredito que já estamos atrasados em relação ao processo de sucessão [...] [...] o correto seria que um possível sucessor estivesse sendo treinado e acompanhado, que estivesse trabalhando junto aos atuais gestores, buscando conhecimento e experiência, aprendendo na prática o que faz um líder, quais suas responsabilidades e como tomar as decisões corretas [...]"

---

[...] acredito que não exista um momento ideal, isso acontece naturalmente com um planejamento bem executado".

Assim, fica evidente que a empresa encontra-se no momento de iniciar a preparação para o processo sucessório, onde os sucessores precisam ser treinados, a fim de que estejam maduros e preparados para assumirem o comando, e que os atuais gestores sintam segurança e confiança para passarem o poder.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho objetivou analisar os desafios que a terceira geração de uma indústria metalúrgica do Sul de Santa Catarina enfrenta em seu processo de sucessão familiar. Para tanto, a pesquisa envolveu uma empresa familiar que já passou por um processo de sucessão e está atualmente sendo dirigida por membros da sua segunda geração, mas com a terceira geração fazendo parte do quadro de colaboradores em vários setores da organização.

As dificuldades e desafios que a terceira geração pensa que pode enfrentar no processo de sucessão estão relacionadas principalmente, ao poder, à segunda geração e aos membros da sua própria geração. Podendo ser identificados, entre outros, os conflitos de ego, a busca pelo poder, a resistência da segunda geração em passar o comando, divergência de ideias, ciúme entre sucessores na escolha do sucessor e saber dar continuidade e o rumo certo para a empresa. Foi possível verificar também que esses desafios podem ser evitados ou minimizados por meio de uma sucessão preparada e bem planejada.

Observa-se que todas as gerações envolvidas avaliam a importância do processo de sucessão para a sobrevivência e o sucesso da própria empresa. Porém, ficou perceptível que a terceira geração não se acha preparada para assumir os negócios da família, e não ficou evidente que estão se preparando com o desenvolvimento do perfil que eles mesmos descrevem como necessário para o sucessor. Por outro lado, a segunda geração pensa que tem que começar a preparar a sucessão, mas esta decisão ainda não foi tomada.

Pode ser preocupante esta situação, pois, parece que ambas as gerações estão em uma zona de conforto que, apesar de acharem fundamental a sucessão, possuem as justificativas para não iniciarem este processo e que isto só ocorra quando a empresa enfrentar problemas (estratégicos, operacionais, mercadológicos ou financeiros) em que a segunda geração não

esteja mais disposta a enfrenta-los, passando o comando dos negócios em um momento delicado e para uma geração não preparada, o que pode ser desastroso.

Neste sentido, sugere-se que a empresa inicie a preparação do próximo processo sucessório, ainda que não pense a respeito do assunto, pois, uma sucessão bem estruturada e planejada com antecedência, possibilita que a empresa evite ou minimize os conflitos existentes nesse momento tão delicado, e também que os sucessores possam se preparar de maneira que estejam capacitados para assumirem o comando e consigam enfrentar todos os desafios advindos deste processo, bem como solucionar problemas futuros, dando continuidade ao negócio da empresa. Assim, planejando a sucessão e preparando seu sucessor, possivelmente a organização obterá sucesso nesta transição de poder.

Para que o tema sucessão familiar e os desafios enfrentados pelas gerações envolvidas no processo sucessório possa ser debatido e ampliado, sugere-se para as futuras pesquisas o estudo envolvendo outras empresas familiares que já tenham passado o comando para a geração seguinte, verificando como ocorreram seus processos sucessórios, quais os desafios foram enfrentados por essa geração, e como foram enfrentados, e quais as sugestões para que estes desafios não ocorram ou que sejam minimizados.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneir Thomson Learning, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON, 1987.

\_\_\_\_\_. GALLO, M.A. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BERTOLUCCI, J.L.O. *et al.* Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol.11, Núm.31, abril-junho, 2009, PP.152-167.

BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A profissionalização da empresa familiar.** João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba, 2000.

---

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CANÇADO, V. *et al.* Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

DIAS, Cláudia. **Grupo focal:** técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Nov. 1999. 16p.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las.** v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, vol.10 no.4 Curitiba Out./Dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000400005&script=sci_arttext)> Acesso em: 05 nov 2013.

FREIRE, P. S. *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, art. 11, p. 713-736, 2010.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR.** 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

JESUS, Marcos Junior Ferreira de; MACHADO, Hilka Vier; JESUS, Anderson Ferreira de. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de Turismo. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n° 2, p. 142 – 156, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/310>> Acesso em: 27 ago 2013.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Altas, 2005.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LONGARESI, Tânia. Como será o amanhã. **Revista de negócios dos atacadistas distribuidores**. n° 163, agosto 2006.

MACCARI, Emerson Antonio *et al.* **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. 30° ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador-BA, 2006.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de pesquisa de Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 3. Outubro/Dezembro 2001.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva 2007.

MULLER, A.N. CARLIN, E. L.B. **As exigências do mercado e a gestão de empresas familiares**. Curitiba-PR: FAE, n.3, set. 2002- P. 32-34.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. Dissertação (Mestrado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.107-117, mar. 2006. Trimestral.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WARD, John L. **A sabedoria não convencional da empresa familiar**. São Paulo, HSM Management n°. 56, maio/junho 2006.

ZILBER, S. N. *et al.* Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 88-111, 2010.