A VISÃO DOS SUCESSORES DE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: um mapeamento dos fatores facilitadores e restritivos do processo de sucessão

THE VISION OF THE SUCCESSORS OF FAMILY ORGANIZATIONS OF THE AGRIBUSINESS: a mapping of the factors facilitating and restricting the succession process

Anielle Beatriz Toscano Molin [I]
Rosemary Rocha Caligioni [II]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli [III]
Cristiane Sonia Arroyo [IV]
Glaucia Aparecida Prates [V]

RESUMO

Por ter um papel relevante na economia brasileira, o agronegócio é bem representado por empresas familiares, e quando estas passam pelo processo de sucessão familiar, enfrentam dificuldades e, as vezes ações sem sucesso. O presente trabalho tem como objetivo mapear as percepções durante o processo sucessório em 12 empresas familiares na região de Ribeirão Preto, tendo como referência a visão dos sucessores, identificando os fatores facilitadores e restritivos. Como metodologia, a atual pesquisa elegeu o método descritivo, o qual adotou caráter qualitativo, utilizando entrevistas semiestruturadas em profundidade, além de observação não participante para coleta de dados.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão Familiar. Agronegócio.

ABSTRACT

Because it plays a relevant role in the Brazilian economy, agribusiness is well represented by family businesses and when they go through the process of family succession, they face difficulties, and, sometimes by executive, unsuccessful actions. As a methodology, the current research chose the descriptive method, which adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews and in-depth and non-participant observations for data collection. This paper aims to map the perceptions during the succession process in 12 family companies in

[I] Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: aniellebeatriz@hotmail.com
[II] Especialista em Perícia Contábil e Financeira pelas Faculdades COC de Ribeirão Preto e Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP – Ribeirão Preto – SP – Brasil. E-mail: roserochac@hotmail.com
[III]Dra. em Administração pela FEA-USP. Docente e Pesquisadora da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br.
[IV]Profa. Dra. em Administração pela FEA-USP. Docente da Faculdade de Ciências Empresariais de São Joaquim da Barra - FACESB – São Joaquim da Barra – São Paulo – Brasil. E-mail: csarroyou@terra.com.br.
[V]Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - UNESP – Jaboticabal - São Paulo – Brasil. E-mail: g.prates@unesp.br.



the region of Ribeirão Preto, area based on the successor´s views, identifying the facilitating and restrictive factors.

Keywords: Family Business. Family Succession. Agribusiness.

Data de submissão do artigo: 15/07/2019.
Data de aprovação do artigo: 01/10/2019.
DOI:

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio tem um papel relevante na economia do Brasil, uma vez que representa aproximadamente 21,1% do produto interno bruto do país. O PIB do Agronegócio é avaliado em quatro segmentos: insumos, primários (agropecuária), agroindústria (de bases agrícola e pecuária) e agrosserviços. Além de ser dividido em dois grandes ramos produtivos: agricultura e pecuária (CEPEA,2018).

O PIB do Agronegócio de São Paulo representa cerca de 20% do PIB do Brasil. Em relação à economia paulista, a participação do agronegócio é de aproximadamente 15%, gerando também perto de 15% dos empregos formais do estado. A maior parte desses empregos está na agroindústria (35%) e em serviços (47%), ficando o segmento primário com 16%.

Grande parte das empresas pertencentes ao segmento são organizações familiares (IBGE, 2018). Uma empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma única família e em que dois ou mais membros da família influenciam significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio de seus cargos de gerência, direitos de propriedade ou papéis familiares (DONNELLEY, 1976; LODI, 1987; TAGIURI; DAVIS, 1996; ADACHI, 2006; GALLI, 2015). As empresas podem ser de capital fechado ou aberto, dependendo do seu nível de evolução (GARCIA, 2001; LEONE, 2005; VOLPATO; VIEIRA; ZILLI, 2018).

Dentre as principais características deste tipo de organização estão a centralização do processo decisório nas mãos do fundador, a participação de membros da família no quadro organizacional, relações funcionais baseadas em confiança em detrimento da competência profissional, e a expectativa de que o poder será passado aos herdeiros no momento da sucessão (GONÇALVES, 2000; GRZYBOVSKI, 2002; OLIVEIRA, REZENDE, ELIAS, 2010; GALLI *et al*, 2018).

A sucessão, ou seja, a transição de propriedade e liderança entre gerações, é uma das principais vulnerabilidades das empresas familiares (GERSICK *et al* 1997; BORNHOLDT, 2005; GALLI, 2015). Isso é especialmente verdadeiro na transição entre o fundador e a próxima geração, mas esse problema pode ocorrer em qualquer geração de controle familiar: apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração, e somente 14% sobrevivem até a terceira geração (TAGIURI, DAVIS, 1996; MACCARI *et al* 2006; PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2014).

Na raiz dessas estatísticas pessimistas estão as dificuldades enfrentadas por essas organizações no que diz respeito à conciliação dos interesses entre família e negócio (LETHBRIDGE, 1997; BORGES; LESCURA, 2010; WIELSMA; BRUNNINGE, 2019. E, principalmente, a forma como quem está no poder lida com o processo de transferência de propriedade e liderança, preferindo, muitas vezes, ignorar o fato, ao invés de investir numa

estratégia de transição voluntária e planejada em que os sucessores possam arquitetar seu próximo capítulo de vida e os sucedidos tenham condições de identificar outros papéis valiosos para desempenhar na organização familiar (DAVIS; TAGIURI, 1989; BORNHOLDT, 2005; WERNER, SOUZA, 2012; GALLI, 2015).

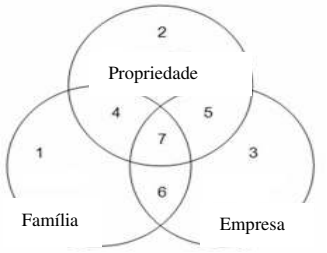
Sob esta perspectiva, justifica-se a realização de estudos científicos que busquem obter um melhor entendimento dos problemas vivenciados por essas organizações e que tragam contribuições que possam auxiliar essas empresas a conduzirem de maneira exitosa o seu processo sucessório (MATTHEWS; MOORE; FIALKO, 1999; WERNER, 2004; GERSICK *et. al*., 2006; GALLI *et al*, 2018). Dentro do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo mapear as percepções acerca do processo sucessório em organizações familiares do agronegócio, tendo como referência a visão dos sucessores, buscando identificar os fatores facilitadores e restritivos.

2 A DINÂMICA DA EMPRESA FAMILIAR

Em 1978, os professores Renato Tagiuri e John Davis, da *Harvard Business School* deram início a uma parceria para estudar a dinâmica e a complexidade da empresa familiar. Para tanto, ao longo de quatro anos, os estudiosos conduziram inúmeras entrevistas com proprietários-gerentes de empresas familiares, e entrevistaram centenas de estudantes executivos de organizações familiares sobre vários tópicos relacionados à gestão de empresas familiares, em busca de uma caracterização adequada dessas organizações (TAGIURI; DAVIS, 1982; TAGIURI; DAVIS, 1996; CFE, 2018). Nessa época não havia quase nada na literatura para guiar a exploração científica dos estudiosos. Pouco havia sido escrito sobre qualquer aspecto das empresas familiares, e o único modelo conceitual existente era uma estrutura de dois círculos, que mostrava a família e o negócio como dois sistemas ou círculos sobrepostos (DAVIS, TAGIURI, 1989; CFE, 2018).

Todavia, para os autores, o modelo dos dois círculos ficava aquém da possibilidade de captar a real dinâmica experimentada por uma empresa familiar, pois não englobava todas as interações e tensões que eles percebiam ocorrer na prática. Foi então que perceberam que faltava um terceiro elemento para ligar a família e o negócio: a propriedade (TAGIURI; DAVIS, 1986). A adição do terceiro círculo, representativo de propriedade, permitiu que mais atenção fosse dada a questões que não eram explicitamente reconhecidas pelos dois primeiros círculos, como, por exemplo, o processo de sucessão, de capitalização do negócio por meio da atração de proprietários externos à família, e até de casos de aquisições de cotas de proprietários familiares, permitindo a saída da sociedade (CFE, 2018). Surge, assim, o Modelo dos Três Círculos, o qual está apresentado na Figura 1.

Figura 1 - O modelo de três círculos da empresa familiar.



Fonte: Tagiuri e Davis (1986)

Apesar de ser um diagrama de estrutura simples na visão de muitos autores, o Modelo dos Três Círculos conseguiu de forma muito exitosa sintetizar o sistema de negócio de uma empresa familiar em três esferas (ADACHI, 2006):

a) o mundo familiar: em que todos os membros são parentes, iguais e independentes. Como característica, existe uma cooperação mútua entre os membros por meio da lealdade e da solidariedade, além do que as decisões têm forte apelo emocional. A ligação entre os membros é através de vínculos sanguíneos ou legais, e, consequentemente, não há liberdade na escolha dos membros;

b) o mundo corporativo: que está associado ao cotidiano da empresa, ou seja, o trabalho, os fornecedores, os clientes, os concorrentes, enfim, todos os *stakeholders* e os aspectos relacionados aos negócios. Nesse caso, predomina a competição entre as empresas, prevalecendo a visão capitalista em que as decisões devem ser racionais e baseadas em fatos e informações existentes. As pessoas são recursos que a empresa possui para conseguir alcançar seus objetivos, e a oportunidade se sobrepões à lealdade;

c) o mundo societário: que é formado por todos os proprietários do negócio – pessoas detentoras de participação societária. Este mundo é a mistura dos dois anteriores, pois não tem liberdade para a escolha dos sócios uma vez que eles são os familiares, com grande interesse econômico através do recebimento de dividendos e a valorização do patrimônio da empresa, além do vínculo patrimonial. Dessa forma a relação entre o mundo familiar e o mundo societário caracteriza uma empresa familiar, e isso porque uma ou poucas famílias detêm o poder de decisão, o controle da sociedade e a participação na gestão.

Cada esfera tem seu papel definido no sistema, não só com atribuições e responsabilidades perante a organização, mas também com interesses e propósitos legítimos que devem ser respeitados, respondidos e integrados às políticas e às decisões estratégicas da empresa. A sobreposição entre os círculos demonstra a interdependência entre os três subsistemas, indicando que uma mudança ocorrida em um deles pode afetar os demais. Essa configuração auxilia não só na identificação dos problemas que estão ocorrendo no sistema, como também ajuda a diagnosticar por que as causas dos problemas ocorridos e como se espalharam de um círculo para outro (GALLI, 2015).

Outro aspecto interessante é que o Modelo de Três Círculos reconhece explicitamente sete diferentes grupos de interesse em uma empresa familiar, contribuindo para neutralizar as tensões presentes no sistema, uma vez que permite que cada membro enxergue que muitos conflitos são causados pela "posição" ocupada no diagrama, e não por diferenças de personalidade (GALLI, 2015). Adachi (2006) explica que qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em qualquer um dos sete setores formados pelos círculos:

a) Grupo 1: representa os familiares que não têm vínculo com a empresa. Está diretamente relacionada com o conceito de família;

b) Grupo 2: é constituído pelos sócios que não têm participação na gestão da empresa e não são parentes. São os acionistas e os sócios.

c) Grupo 3: representa os funcionários, administradores e colaboradores sem qualquer parentesco, e sem qualquer participação societária.

d) Grupo 4: é formado pelos proprietários da empresa que fazem parte da mesma família, mas que não têm nenhuma participação na gestão dos negócios.

e) Grupo 5: profissionais que atuam na empresa e que possuem participação acionária, mas não têm vínculo familiar.

f) Grupo 6: são os profissionais que fazem parte da família, mas sem participação acionária

g) Grupo 7: é constituído por familiares que têm participação societária e atua na gestão da empresa.

Portanto, a análise de uma empresa familiar por meio do Modelo dos Três Círculos, é muito útil e didática, pois através dela é possível compreender os conflitos pessoais, os relacionamentos e os limites entre as pessoas dos diversos mundos, a fim de obter uma boa gestão nas empresas familiares.

2.1 Sucessão familiar e processo sucessório

O processo de Sucessão familiar foi definido por Handler (1994 apud WERNER, 2004) não somente como uma transferência de poder, pois envolve vários processos demorados, e inclui também a solidez contínua da empresa e da família, sendo necessária uma pessoa treinada, com responsabilidades adquiridas e um planejamento sucessório consistente.

O herdeiro é a pessoa que recebe a parcela dos bens e o direito oriundo do patrimônio de alguém que faleceu, ou seja, está relacionado à transmissão de patrimônio.

O processo sucessório, que ocorre quando os herdeiros são preparados para serem sucessores na empresa, precisa ser realizado de modo competente e planejado, de modo que as funções sejam ocupadas por pessoas com as competências necessárias. Assim, o planejamento desse processo torna-se papel fundamental para que a empresa familiar seja também profissional (VOLPATO; VIEIRA; ZILLI, 2018).

De acordo com Werner (2004), para um bom processo sucessório é preciso preparar um plano formal de sucessão e divulgar o plano para todos os interessados (*stakeholders*), de modo a organizar a própria saída, projetar um plano de atividades pós-saída , preparar a família para o momento inevitável, assim como preparar a empresa e a comunidade para aceitar sua saída e a entrada do novo sucessor; e, por fim, assumir sua função de ex-empreendedor, tornando-se conselheiro, e considerando seus limites de ex-empresário.

Sendo assim, além de formular estratégias, o sucessor deve estar preparado para adotar um comportamento decisorial que seja coerente com a estratégia da empresa. Deve estar capacitado e treinado para enxergar à frente dos concorrentes, para manter a empresa com a mesma tradição de modo a permanecer no mercado.

Se o processo de sucessão não for bem executado, pode afetar toda a administração e gerar sérios problemas, assim como a empresa pode perder mercado, ou até mesmo ir à falência (FUNATSU, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada (GIL, 2002), de caráter descritivo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), com abordagem qualitativa (BRYMAN, 1989), utilizando como método de pesquisa o estudo de multicasos (YIN, 2001).

Para a consecução do objetivo geral desta pesquisa, foi adotado como método de coleta de dados, a entrevista semiestruturada (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), e como técnica de análise de dados. O procedimento de análise de conteúdo (CAMPOS, 2004).

As variáveis de pesquisa estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis de Pesquisa

Dimensão	Aspectos Analisados	Autores
Família	• Perfil do fundador /gestor • Perfil do sucessor • Relacionamento entre os membros da família	Gersick *et al* (1997) Adachi (2006) Galli et *al* (2018) Molin, Caligioni e Galli (2019)
Empresa	• Estrutura organizacional • Cultura organizacional • Modelo de gestão	Werner (2004) Leone (2005) Molin, Caligioni e Galli (2019)
Propriedade	• Planejamento da sucessão • Seleção do sucessor a partir de critérios claros • Capacitação do sucessor • Preparação dos funcionários para o processo de mudança (sucessão) • Preparação do sucedido para seu novo papel na organização • Adequação estratégica da organização à visão do sucessor	Tagiuri e Davis (1986); Galli (2015) CFE, 2018 Molin, Caligioni e Galli (2019)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

A unidade de análise é a empresa familiar. A escolha das empresas ocorreu por conveniência (MALHOTRA *et al*, 2005), atendendo a quatro critérios estabelecidos pelas pesquisadoras: ser uma organização familiar, fazer parte do setor do agronegócio, estar passando pelo processo sucessório, ou tendo já passado pelo processo há no máximo 5 anos, aceitar participar da pesquisa, "abrindo" os dados da organização com o comprometimento, por parte das pesquisadoras, de que se manteria o sigilo das fontes.

As unidades de análise estão apresentadas no Quadro 2, sendo entrevistados os herdeiros, sucessores das organizações analisadas.

Quadro 2 - Empresas Analisadas

Empresa	Ramo Empresarial	Sistema Agroindustrial
A	Comércio móveis de madeira	Não alimentar
B	Indústria Química	Indústria de apoio
C	Transportadora	Indústria de apoio
D	Restaurante	Alimentar - Distribuição
E	Transportadora	Indústria de apoio
F	Restaurante	Alimentar - Distribuição
G	Contabilidade	Serviço de apoio
H	Varejo Têxtil (Roupas)	Não alimentar

I	Varejo Têxtil (Artigos de cama e banho)	Não alimentar
J	Transportadora	Indústria de apoio
K	Importação de peças para veículos e equipamentos agrícolas, indústrias e de passeios	Comércio internacional
L	Salgadeira	Alimentar - Distribuição

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dimensão Família

Tabela 1 – Análise dos Resultados Dimensão Familiar

Aspectos Analisados	Resultados obtidos pelos entrevistados
Perfil do fundador /gestor	100% apontaram pontos positivos dos fundadores como empreendedorismo, determinação, foco e persistência dos fundadores; 50% definiu o fundador como autoritário e rígido; 33% respondeu que o fundador não buscou inovação; 70% não acreditam no desapego total do fundador pela empresa, exceto em caso de morte.
Perfil do sucessor	70% cursou ou está cursando faculdade; 80% trabalhou ou estagiou em outras empresas; 100% querem suceder no comando da empresa; 80% começou a trabalhar precocemente.
Relacionamento entre os membros da família	83% tem bom relacionamento com membros da família; 25% admite que membros da família são contratados sem experiência;

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Pelo entendimento dos entrevistados o fato do fundador ser rígido, conservador e possuir um caráter severo, e, ainda por ser autoconfiante, tende a usar a emoção, dificultando a tomada de decisões. Ficou nítida a dificuldade do fundador em se desapegar da empresa e, consequentemente, se afastar para o sucessor assumir com liberdade a empresa e começar a tomada de decisões. Para alguns sucessores, os fundadores vão conseguir se desligar totalmente da empresa, e para alguns, o afastamento ocorrerá somente por morte ou doença, devido ao forte apego emocional.

Os sucessores revelaram que se inseriram nas atividades empresariais precocemente, o que auxiliou na compreensão do funcionamento e da importância da empresa. Embora tenham cursado faculdade, ou estarem cursando, não significa que estão capacitados para assumir a empresa.

Constatou-se que o relacionamento, na grande maioria com outros membros da família são bons e sem muitos conflitos. De acordo Makó *et al*. (2018), as relações baseadas na confiança são a principal fonte de fortalecimento de uma empresa familiar, auxiliando a empresa em períodos de dificuldades financeiras. As emoções aumentam quando os parentes são próximos, por exemplo, pais e filhos, pois é possível incluir lealdade, compreensão mútua e confiança, mas, em contrapartida, podem levar a mal-entendidos e causar impacto negativo no desempenho da empresa.

Dimensão Empresa

Tabela 2 – Análise dos Resultados Dimensão Empresa

Aspectos Analisados	Resultados obtidos pelos entrevistados
Estrutura organizacional	100% das empresas têm o fundador com 50% ou mais da cota acionária; 80% se reporta ao sucedido; 8% enxerga a empresa como não familiar.
Cultura organizacional	80% pertencem ao grupo 7 do modelo dos três círculos.
Modelo de gestão	90% pertencem ao grupo 6, que são os profissionais que fazem parte da família.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Ao analisar os três mundos, familiar, societário e corporativo, percebe-se que quase todos os entrevistados afirmaram que o fundador tem, senão a metade, a maioria das participações acionárias, o que representa um incômodo pois querem fazer parte da sociedade, o que indica o comprometimento em ser o sucessor da empresa, na confiança de tomar as próprias decisões, e não envolver os nomes dos pais. É interessante observar que das doze empresas, somente uma é microempreendedor individual; as demais são sociedades limitadas e, portanto, carecem de sócios.

80% dos fundadores das empresas pesquisadas pertencem ao grupo 7 do modelo dos três círculos da empresa familiar, ou seja, possuem três conexões com a empresa. 90% dos entrevistados pertencem ao grupo 6, que são os profissionais que fazem parte da família, mas sem participação acionária, atuando na gestão, isto é, possuem duas conexões com a empresa. O interessante dessa ferramenta é que as pessoas mudam de papéis, e no futuro, elas podem pertencer a outros grupos do modelo e naturalmente, por terem outros papéis na organização, os limites de cada pessoa envolvida, bem como a compreensão desses diferentes papéis será útil para se projetar e manter a harmonia da empresa e da família.

Dimensão Propriedade

Tabela 3 – Análise dos Resultados Dimensão Propriedade

Aspectos Analisados	Resultados obtidos pelos entrevistados
Planejamento da sucessão;	8% planejam a sucessão;
Seleção do sucessor a partir de critérios claros;	100% têm definido quem será o sucessor;
Capacitação do sucessor;	100% confundem formação acadêmica com capacitação para o cargo; 58% se sentem preparados para assumir o cargo, mesmo não tendo se capacitado;
Preparação dos funcionários para o processo de mudança (sucessão);	100% acredita que o processo de sucessão será bem aceito pelos funcionários;
Preparação do sucedido para seu novo papel na organização;	42% não têm planejamento por parte do sucedido;
Adequação estratégica da organização à visão do sucessor.	8% têm estratégia para o processo de sucessão com ideias do sucessor.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Os sucessores revelaram que se inseriram nas atividades empresariais precocemente, e que, esse fato fez com que compreendessem o funcionamento e a importância da empresa. Isso pode justificar o motivo de a maioria não ter um plano de sucessão fomentado, pois como já conhecem os processos da empresa, veem o planejamento antecipado da sucessão como dispensável. Dos doze entrevistados, apenas três fazem parte de uma empresa que já tenha

passado por um processo de sucessão. Desses, três foram os próprios entrevistados os sucessores da segunda geração, e a quarta entrevistada está na transição da segunda para a terceira geração. Desses três que já ocuparam o lugar dos fundadores, somente um entrevistado teve um processo sucessório planejado com uma *coach* fora da família auxiliando nos conflitos familiares. Uma única entrevistada está no processo da segunda para a terceira geração, porém ainda não sucedeu, ocupando cargo de diretoria juntamente com o seu sucedido, e vê a importância da busca de um consultor.

Alguns entrevistados admitiram não se sentir prontos com o afastamento completo dos fundadores na empresa. Isso mostra insegurança, falta de autoconfiança e preparo, além de ausência de planejamento estratégico. Não houve um planejamento. Fazem parte da organização para ajudar o fundador com a empresa, mas sem saber se são realmente as pessoas adequadas para ocuparem o cargo de sucessor.

É interessante notar que, quando perguntado sobre a profissionalização da própria empresa, um entrevistado, que já participou do processo sucessório, relatou a dificuldade de inserir profissionais externos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a análise do trabalho, foi possível compreender que o contexto das empresas familiares é complexo e que o sucesso da organização depende da boa interatividade entre os círculos propriedade, família e gestão. Percebe-se também que a influência dos diferentes grupos de interesses é crítica no sucesso organizacional, sendo de fundamental importância a profissionalização e a criação de mecanismos de governança corporativa para que a empresa familiar fique blindada contra a ação de familiares que visam apenas o benefício próprio em detrimento do crescimento organizacional.

Quanto ao processo de sucessão, nos casos analisados, a maioria não está planejando, pois acredita que o processo deve ocorrer somente quando do falecimento do fundador. Os sucedidos tendem sempre a ser resistentes a mudanças; eles não costumam demonstrar credibilidade em relação às novas ideias sugeridas pelo sucessor.

Na visão dos sucessores, os fatores críticos de sucesso, que podem comprometer o processo sucessório nas empresas familiares são: ausência de um planejamento estratégico por parte dos fundadores; a centralização do comando dos sucedidos; a indicação de cargos sem análise das reais competências; a mistura do ambiente familiar e profissional; a baixa inovação do negócio; a resistência do fundador em se afastar da empresa para dar lugar ao sucessor; a falta de preparação e adequação do sucessor; e a inexistência de um plano de sucessão são considerados os fatores críticos negativos para o sucesso do processo sucessório.

Não existe um modelo ideal para o planejamento sucessório, uma vez que cada empresa pode desenvolver o seu modelo, considerando-se o tamanho da empresa, o futuro da empresa, e as necessidades futuras para a qualificação do sucessor e seus funcionários. Vale ressaltar que o planejamento sucessório está totalmente associado ao futuro da empresa em busca de seus objetivos (CHLEBIKOVA; MISANKOVA; KRAMAROVA, 2015).

Chlebikova, Misankova, Kramarova (2015) entendem que o processo de planejamento sucessório deve ser dinâmico em sua formação, envolvendo a equipe que irá atuar nesse processo, sempre associada aos objetivos futuros que a empresa busca atingir. O sucessor pode ser alguém da família, ou até um funcionário com base na sua antiguidade (idade, tempo de serviço, tempo de serviço na empresa), mas é mais frequentemente com base na competência.

Nota-se, nos casos analisados, a igualdade de pensamento dos sucedidos e sucessores com relação à sucessão familiar, que embora entendam a importância de um planejamento, acabam não fazendo. Para estudos futuros, sugere-se buscar a implementação de novas ideias para auxiliar as empresas nesse processo para que de fato obtenham sucesso.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A**.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos metodológicos da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, 6. 2010, Recife-PE. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005, 182 p.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo:** ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. **PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018**. Piracicaba, 2018. Disponível em http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegócio-brasileiro.aspx. Acesso em: 18 jun. 2019.

CFE. **How three circles changed the way we understand family business**. CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE PRESS, 2018. Disponível em https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/. Acesso em: 08 jul. 2019.

CHLEBIKOVA, D.; MISANKOVA, M; KRAMAROVA, K. Planning of personal development and succession, **Procedia Economics and Finance**, Volume 26, 2015, Pages 249-253. Disponível em https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00828-X Acesso em: 11 mai. 2019.

DAVIS, John, TAGIURI, Renato. **The Advantages and Disadvantages of the Family Business**. Owner Managed Business Institute, 1989.

DONNELLEY, R. 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, tomo 8.

FUNATSU, R. M. **Divergências nas percepções de executivos proprietários profissionais contratados nos fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão familiar:** um estudo de caso na empresa real auto-ônibus. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8037/1418710.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15 mar. 2019

GALLI, L.C.L.A. **Empresas familiares:** aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais. Jaboticabal: FUNEP, 2015

GALLI, L.C.L.A; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. **Sucessão familiar X sucessão profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial**. I SITEFA. Anais. Fatec de Sertãozinho - SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018.

GARCIA, V. P.: **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M; LANSBERG, I. **De geração para geração:** ciclos de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos**.** São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar., 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo agropecuário 2017**. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html. Acesso em: 18 jun. 2019.

LEONE, G. P. C. N. **Sucessão na empresa familiar**. Editora Atlas, São Paulo, 2005.198 p.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf Acesso em: 28 out. 2016.

LODI, J. B. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACCARI, E. A.; CAMPANÁRIO, M. A.; ALMEIDA, M.I.R.; MARTINS, A. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. Encontro da Anpad, 30, Salvador. Anais... Salvador, BA, 26 a 27 de setembro de 2006.

MAKÓ, C., CSIZMADIA, P., & HEIDRICH, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional wealth' (SEW) in family business succession. **Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies**, *4*(1), 53–67. Disponível em: https://doi.org/10.1177/2393957517749708. Acesso em: 11 jun. 2019.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MATTHEWS, C. H, MOORE, T. W., FIALKO, A. S. Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. **Family Business Review**, v. 12 n. 2, 159-169, 1999.

MOLIN, A. B. T; CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A. **Fatores críticos no processo de sucessão familiar no agronegócio:** a visão dos sucessores. Anais Eletrônicos. IV SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO - SGAgro, pela Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão - Funep, realizado na Unesp/FCAV – Câmpus de Jaboticabal, SP, nos dias 05 a 07 de junho de 2019.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R; ELIAS, A. **Empresas familiares:** o equilíbrio entre gestão, família e propriedade. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de abril de 2010.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. Empresa familiar: o desafio da governança. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014.** Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf. Acesso em: 15 set. 2016.

TAGIURI, R.; DAVIS. J.A. (1982). **Bivalent attributes of the family firm**. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts [consultado 12 Jul 2013]. Disponível em: http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html. Acesso em: dia mês ano

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent attributes of the family firm**. Family Business Review, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

VOLPATO, Débora et al. **O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar**. Navus. Florianópolis, SC, v.8, n.2, p. 101-111, abr./jun. 2018.

VOLPATO, Débora; VIEIRA, A. C. Pinto; ZILLI, J. Cesar. Inovação e sucessão familiar: uma busca sistemática. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**. Caxias do Sul, RS, v.6, n.1, set./dez. 2018.

VRIES, K; CARLOCK, R.S.; FLORENT-TREACY, E. **A Empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica**.** Porto Alegre: Bookman, 2009. Não foi citado, ou cita ou exclui daqui

WERNER, F. P.; SOUZA, A. E. **Sucessão na empresa familiar:** um estudo em um grupo empresarial. Anais. VII EGEPE. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Florianópolis, março, 2012.

WERNER, R. **Família & negócio:** um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

WIELSMA, A.J.; BRUNNINGE, O., **"**Who am I? Who are we?" understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families, **Journal of Family Business Strategy**, Volume 10, Issue 1, 2019, Pages 38-48, ISSN 1877-8585, Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006, Acesso em: 11 mai. 2019.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e método. 2ª. Porto Alegre: Bookman, 2001.