

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

FLÁVIA LUCIOLO LEITE
RAFAEL MACHADO MENDES
GERCINA GONÇALVES DA SILVA

GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: Caso Roncão

AQUIDAUANA-MS

2024

FLÁVIA LUCIOLO LEITE
RAFAEL MACHADO MENDES
GERCINA GONÇALVES DA SILVA

GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: Caso Roncão

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para cumprimento dos requisitos do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora Gercina Gonçalves da Silva

AQUIDAUANA - MS

2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: Caso Roncão

¹ Graduanda em Bacharel em Administração na UFMS – Campus de Aquidauana

² Graduando em Bacharel em Administração na UFMS – Campus de Aquidauana

³ Profa. e Orientadora no curso de Bacharel em Administração na UFMS – Campus de Aquidauana

RESUMO: Este artigo tem por objetivo levantar e descrever os desafios relacionados a gestão e sucessão na empresa familiar Roncão Pneus, localizada na cidade de Anastácio-MS. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em que foram coletados dados da empresa analisada para serem confrontados com as bases teóricas que compõem esse artigo. Diante das análises, observou-se que a empresa familiar Roncão Pneus apresenta algumas vantagens e desvantagens nesse tipo de negócio e que a organização, apesar dos desafios enfrentados no cotidiano, como a necessidade de manter um pensamento em comum com todos os funcionários, principalmente com os sucessores e membros da família, a empresa é considerada sólida. Roncão Pneus atende à sua clientela há mais de duas décadas, demonstrando que quando há uma boa gestão familiar, é possível obter êxito nos negócios familiares. No que tange às vantagens, observou-se o engajamento entre a equipe na busca de oferecer serviços de excelência à sua clientela.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Cultura Organizacional; Processo Sucessório.

ABSTRACT: ABSTRACT: This article aims to raise and describe the challenges related to management and succession in the family company Roncão Pneus, located in the city of Anastácio-MS. To this end, a case study was carried out in which data was collected from the company analyzed to be compared with the theoretical bases that make up this article. In view of the analyses, it was observed that the family company Roncão Pneus presents some advantages and disadvantages in this type of business and that the organization, despite the challenges faced on a daily basis, such as the need to maintain a common mindset with all employees, especially with successors and family members, the company is considered solid. Roncão Pneus has served its clientele for more than two decades, demonstrating that when there is good family management, it is possible to be successful in family businesses. Regarding the advantages, the team's commitment to offering excellent services to its clientele was observed.

Keywords: Family Businesses; Organizational Culture; Succession Process.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda questões referentes à empresas familiares e o processo de sucessão, mais especificamente voltada à empresa Roncão Pneus, localizada no município de Anastácio, em Mato Grosso do Sul.

Nesse sentido, Costa e Valdisser (2017) conceituam a empresa familiar como aquela que possui formas de gestão próprias e muito particulares por ter a participação dos membros da família na gestão. Estes acabam por inserir suas características comportamentais, desejos e motivações nessa gestão e na cultura da empresa.

Ploner et al (2019) afirmam que esse tipo de empresa se identifica pela figura do seu fundador que é muito peculiar. Uma de suas principais características dá-se pelo fato de ser formada por família e administrada por seus membros. A perspectiva da empresa familiar é a de profissionalizar seus membros para passar de geração para geração, perpetuando os negócios dentro da família.

No que se refere às desvantagens das empresas familiares, Lodi (1993) destaca os conflitos entre família e empresa, uso indevido de recursos da empresa pelos membros da família, a falta de sistema de planejamento financeiro, bem como o emprego e promoção de parentes considerando o favoritismo em detrimento da competência provada.

Alves (2021) comenta que as empresas familiares apresentam algumas vantagens aos gestores, dentre os quais destaca: comando imediato por uma única cabeça, pequena estrutura administrativa, união familiar, confiança mútua, investimentos voltarão para a própria família, desenvolvimento em conjunto, entre outras.

Uma das questões importantes das empresas familiares é o processo sucessório, uma vez que esse tipo de organização é passado de geração em geração e sobre tal fato, Lodi (1993) destaca que está evidenciando-se a cada dia que a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar e assim, o fundador precisa oferecer uma formação adequada a seus filhos e precisa estar ciente de que não viverá para sempre; portanto, para ele é muito mais fácil resolver o problema da sucessão enquanto é vivo, pois, se não o fizer, depois de sua morte a família pode acabar entrando em conflito.

A transição de gestão para as novas gerações ainda permanece sendo um desafio, indo de encontro com o que aponta o Índice Global de Empresas Familiares, da PwC, que revela que apenas 36% das empresas familiares chegam à 2ª geração. Esse número é ainda menor em

relação às demais gerações: 19% sobrevivem à terceira e, somente, 7%, à quarta geração (Lodi, 1993). Olivan (2023) ainda destaca que estudo da PwC aponta que somente 24% dos membros da geração atual no comando das empresas familiares no Brasil possuem um plano de sucessão robusto.

Assim, este estudo parte da seguinte problemática: quais são os principais desafios da gestão e sucessão na empresa familiar Roncão Pneus, localizada na cidade de Anastácio-MS?

O objetivo geral desse estudo é levantar e descrever os desafios relacionados a gestão e sucessão na empresa familiar Roncão Pneus, localizada na cidade de Anastácio-MS. Especificamente, pretende-se: 1) apresentar o funcionamento da gestão na empresa familiar Roncão Pneus, 2) Descrever o processo sucessório na empresa.

O estudo é relevante por oferecer um melhor entendimento acerca da gestão e sucessão familiar em empresas familiares. Além disso, espera-se contribuir com a melhoria da gestão e sucesso dessas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a teoria a respeito dos seguintes temas: Empresas familiares, e a gestão e a sucessão das empresas familiares. Essa teoria proporcionou suporte para discutir os resultados obtidos após entrevista.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Conforme analisado nas pesquisas para a realização desse projeto, a gestão e a sucessão em empresas familiares são processos que podem ser considerados complexos, uma vez que são permeados por diversos desafios, dentre elas a necessidade de concordância e respeito entre os sócios, a preparação dos sucessores e o conflito entre gerações, conforme apontamentos de Teixeira e Carvalho (2013). Diante de tal fato, essa pesquisa, primeiramente, apresenta algumas concepções acerca da gestão e sucessão nas empresas familiares.

Teixeira e Carvalho (2013) relatam que há algumas dificuldades no que tange à conceituação de empresa familiar e, por esse motivo, apontam a existência de três vertentes

conceituais: “A primeira é o fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão familiar”.

Ainda conforme os autores citados, Donneley (1964) foi o pioneiro a abordar as empresas familiares e as definia como aquelas perfeitamente identificadas com uma família há pelo menos duas gerações. Essas empresas, de acordo Donneley (1964), são caracterizadas quando esta ligação implica uma influência recíproca na política geral da organização, e nos interesses e nos objetivos da família; para ele, se não houver sucessão, não há empresa familiar.

Teixeira e Carvalho (2013) ressalta que após esses primeiros conceitos,

Bernhoeft (1989) buscou adequar conceitos de estudos americanos, apresentados por Donnelley, à realidade brasileira. Ele aponta algumas características que tornam uma organização familiar nos moldes brasileiros, que são: confiança mútua, estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, exigência de dedicação com expectativa de fidelidade e postura severa do gestor. Essas características demonstram dificuldades gerenciais em separar o emocional do racional, em que jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa. (P. 358).

Como se pode observar, Bernhoeft (1989) aprimorou, de certa forma, os conceitos dados por Donnelley (1964), no que se refere a esse processo que envolve as empresas gerenciadas por familiares. O estudo de Teixeira e Carvalho (2013) apontam que Litz (2008) tem um pensamento diferente a de Donneley (1964).

Teixeira e Carvalho (2013) afirmam que para Litz (2008) uma empresa se torna familiar quando busca apoio em recursos familiares específicos, e para isso se vincula ou passa a depender de uma família. Nesse sentido, verifica-se que o fator sucessório não é visto mais como fator determinante na classificação desses empreendimentos.

A empresa familiar, conforme argumentos de Teixeira e Emmendoerfer (2010), é aquela controlada ou administrada por membros de uma mesma família há, pelo menos, duas gerações.

Martins et al (1999) comentam que a definição da gestão familiar está na relação entre propriedade e controle, em que membros da mesma família possuem maior controle administrativo, por serem detentores de uma parcela significativa da propriedade do capital.

Nesse cenário, Freitas e Frezza (2022) ressaltam que a cada dia mais surgem mais preocupações das empresas familiares com a profissionalização da gestão, pensando na melhor maneira de identificar suas fraquezas e potencialidades. Com isso, podem surgir estratégias que tragam maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam. Para os autores muitas empresas familiares consideradas de grande porte fecharam suas portas e, com isso, deixaram de gerar mais empregos, impostos, novos investimentos. Assim, seus efeitos tornam-se multiplicadores.

No que tange aos conceitos da empresa familiar, Petry (2007) pondera que uma empresa se caracteriza como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Segundo Lethbridge (1997, p. 7) *apud* Petry (2007), há três tipos de empresas familiares:

- a) a empresa familiar tradicional: a cia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) a empresa familiar híbrida: a cia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa. (PETRY, 2017, P. 3)

Entretanto, esses autores acreditam que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Dessa forma, apresenta outra forma de classificação:

- a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração. (PETRY, 2017 p. 3)

Ainda no que se refere às estatísticas, Martins (2024) assegura que no ano de 2023, as 500 maiores empresas familiares do mundo geraram US\$ 8,02 trilhões em receitas, aumento de 10% em relação a 2021, e empregaram 24,52 milhões de pessoas, alta de 1,4% em relação àquele ano. O autor pontua que no Brasil, 90% das empresas são familiares são responsáveis por 75% dos empregos e por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Nessa mesma perspectiva,

Uma constatação preocupante: estudo do Banco Mundial revela que 30% das empresas familiares chegam à 3ª geração e apenas metade disso, ou seja, 15% sobrevivem. Diante da realidade, muitas empresas já realizam processo de sucessão quando o comando nas mãos dos fundadores é passado para as novas gerações. Ainda de acordo com o Banco Mundial, os principais obstáculos, no que diz respeito à longevidade das empresas familiares são: o apego e centralização excessiva de poder; a sobreposição de papéis; a dificuldade de reconhecer e trabalhar as próprias limitações pessoais; e a falta de um planejamento sucessório adequado. MARTINS, 2024, P. 2)

Diante do exposto, Martins (2024) ressalta que é importante um bom planejamento para que esse tipo de empresa possa passar de geração para geração, como geralmente é desejo dos fundadores das empresas familiares.

2.2 A GESTÃO E A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Ao se abordar a questão da gestão e sucessão nas empresas familiares, Ploner et al (2019) comentam que o processo sucessório:

[...] é um rito de passagem muito importante para a empresa e os familiares, pois será um ato de transição e conseqüentemente a continuidade que terá a empresa a partir do comando do novo gestor. Se esse momento for bem planejado o sucessor irá ter a incumbência da continuidade a empresa da família, não terá que começar no marco zero, mas toda mudança de paradigmas gera certo desconforto e até resistência das partes. (P. 62)

Contribuindo com essa fala, Rocha (2002) citado por Ploner et al (2019), ressalta que a sucessão bem planejada alcançará o sucesso e que como um aspecto da vida organizacional, ela não pode ser desvinculada da empresa pois envolve mudanças na estrutura e no funcionamento da organização.

Ainda segundo argumentos de Ploner et al (2019), quando há a necessidade de fazer a troca de comando em uma empresa familiar a organização passa por um processo de transição que pode, ou não, apresentar alguns problemas, conforme a forma que a sucessão é conduzida.

Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar. A sucessão de uma empresa familiar só é evitável se o proprietário decidir vender ou encerrar seu negócio, e dividir o patrimônio com os filhos, evitando assim uma sociedade. Caso contrário o processo inicia com: (a) o desejo de continuidade pelo proprietário; (b) o desejo de pelo menos um herdeiro em continuar a empresa; (c) ou caso o proprietário da empresa venha a falecer e pela lei brasileira deixar aos herdeiros – inclui-se o cônjuge – seu patrimônio e negócios; também incluindo os deveres da empresa com os funcionários, clientes e fornecedores (Leone, 2015, apud Ploner et al, 2019, P. 63).

Na perspectiva de apresentar alguns obstáculos da sucessão nas empresas familiares, Freitas e Frezza (2016) reforçam que há problemas que surgem no que tange à sua sobrevivência a longo prazo, citando a transferência do poder do fundador para seus sucessores.

O processo sucessório, ainda conforme argumentos de Freitas e Frezza (2016), é afetado por problemas comportamentais que estão enraizados nos conflitos entre os membros

da família desse tipo de empresa. Para orientar e para minimizar esses problemas, os autores comentam que há dois tópicos básicos: a profissionalização e planejamento de sucessão familiar.

Freitas e Frezza (2016) elenca como os principais problemas nas organizações familiares são os estruturais e o comportamento dos familiares que atuam na empresa, que possuem raízes há vinte ou trinta anos, ou mais. Ainda no que tange às dificuldades encontradas na sucessão das empresas familiares, Freitas e Frezza (2016) apontam:

Entre estas, Bernhoeft (1989) destaca a “divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encara a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares. (P. 65)

Além dessas dificuldades, Freitas e Frezza (2016) destacam ainda a falta de planejamento; estudo de viabilidade do negócio; visão diferenciada entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle empresarial e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

3 METODOLOGIA

Dado os objetivos da pesquisa que é levantar e descrever os desafios relacionados a gestão e sucessão na empresa familiar Roncão Pneus, localizada na cidade de Anastácio-MS, esta pesquisa possui natureza básica que é definida por Avila-Pires (2006) como aquela que não anunciam uma perspectiva de aplicação imediata, giram frequentemente em torno das restrições impostas pela limitação de recursos disponíveis e invocam a responsabilidade social do cientista.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa uma vez que se pauta em detalhes, com uma perspectiva mais humana, bem como narrativas, ideias e experiências individuais. Para Denzin e Lincoln (2006), é um tipo de que envolve uma abordagem

interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

O método científico é o indutivo pois, conforme Torres (2008) foi proposto pelos empiristas Bacon, Hobbes, Locke e Hume, que defendiam que o conhecimento é fundamentado exclusivamente na experiência, sem levar em consideração princípios preestabelecidos.

Quanto ao objetivo, o estudo é descritivo que segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva refere-se a um tipo de estudo que objetiva a descrição de algo, fenômeno ou um fato.

Quanto ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso e de campo, devido à realização de coleta de dados primários na empresa Roncão. A pesquisa foi realizada no período de agosto a outubro de 2024, onde fez-se contato com o gestor da empresa, senhor José Roberto Sota Lopes. Na coleta de dados foi apresentado ao gestor da Empresa Roncão pneus um roteiro de entrevista semiestruturado com o qual seguiu-se para uma entrevista face a face, o que permitiu atingir os objetivos aqui propostos. Na coleta de dados foram entrevistados o proprietário e gestor da empresa Roncão Pneus e seu filho, possível sucessor da empresa, onde foi realizada a entrevista utilizando o roteiro semiestruturado e observação in loco.

O questionário semiestruturado, conforme Boni e Quaresma (2005), combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

Além disso, o pesquisador/entrevistador precisa ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. As análises foram realizadas considerando a análise do conteúdo gerado via roteiro semiestruturado de entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o problema de pesquisa “quais são os principais desafios da gestão e sucessão na empresa familiar Roncão Pneus, localizada na cidade de Anastácio-MS” este

capítulo apresenta os resultados obtidos após entrevista realizada utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado.

4.1 A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR RONCÃO PNEUS

A empresa Roncão Pneus foi fundada em 10 de Junho de 2001, na cidade de Anastácio/MS, localizada na Avenida da Integração, nº 889 – Centro. Seu fundador foi o senhor Roberto Sota Lopes, que também foi seu primeiro gestor. A empresa possui em sua estrutura a composição feita por um pai e dois filhos, cada um exercendo sua função dentro da organização. Entretanto, é importante destacar que há outros familiares que ocupam outros cargos. A Roncão Pneus possui um quadro de 38 funcionários. Destes, três são membros da mesma família.

Conforme Bernhoeft (1989), Teixeira e Carvalhal (2013), Litz (2008) a empresa familiar se caracteriza pelas organizações que são geridas por familiares. Nesse ponto, considera-se a empresa Roncão Pneus como sendo familiar, uma vez que é gerida por um pai e seus dois filhos.

Este estudo apontou algumas vantagens e desvantagens nas empresas familiares e, nesse sentido, pode-se observar que, conforme o gestor, os desafios estão em conseguir separar a rotina pessoal, os objetivos e todo o dia a dia, procurando entender o momento da empresa em relação ao objetivo pessoal. “É ter a habilidade de separar o PF do PJ”. (Sr. Douglas Luciola Lopes, gestor proprietário da Empresa Roncão Pneus). Dentre as vantagens, o gestor/administrador assegura que estão a facilidade na comunicação, tomada de decisões mais rápidas, estrutura mais alinhada e confiança em cargos de confiança.

Durante a entrevista realizada com o proprietário da empresa Roncão Pneus, ele disse que optou pela gestão familiar por acreditar que esse foi a realização de um sonho e que para trabalhar nesse tipo de empresa, é fundamental saber lidar com os desafios, ser resiliente, separar a emoção da razão e diante dos conflitos de ideias, buscar avançar pelo bem comum. O entrevistado afirmou que acompanha atentamente seus funcionários e familiares por meio de observações, analisando avanços e resultados.

4.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA RONCÃO PNEUS

No que tange ao processo sucessório Rocha (2002) defende que é algo que precisa ser bem planejado para que se possa alcançar os objetivos desejados dentro de uma organização.

Sob essa perspectiva, o gestor da Roncão Pneus frisou que seu sucessor precisa possuir alguns critérios essenciais como saber bem acolher a equipe e sua clientela, identificar o setor onde melhor se encaixa, orientar e incentivar a busca pela formação. Também garantiu que seu sucessor precisa apresentar comprometimento, responsabilidade, dedicação e caráter para que possa assumir a empresa familiar, primando por seu crescimento.

O entrevistado disse que para dar prosseguimento à sucessão familiar na empresa, seu sucessor precisa ainda alavancar e expandir a empresa mantendo os mesmos princípios e valores. Destacou ainda a importância de se capacitar outros membros que tenham capacidade de substituir os titulares.

Freitas e Frezza (2016) comentam a existência de algumas barreiras existentes na sucessão em empresas familiares. Sobre tal fato, o gestor entrevistado reconhece que há desafios na gestão com funcionários que fazem parte da família e ressalta que não há tratamento diferenciado aos demais que não são integrantes da família. Contudo, frisa que é necessário que os funcionários sejam próximos para o bom funcionamento da empresa.

Freitas e Frezza (2016) apontam que há fatores que consideram como desafios para uma empresa familiar, dentre os quais: a falta de planejamento; estudo de viabilidade do negócio; visão diferenciada entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle empresarial e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. Já o gestor da Roncão Pneus destaca como seus desafios em sua empresa são o de superar os conflitos de ideias e lutar juntos com o mesmo objetivo; separar a relação familiar da relação profissional.

Outro ponto destacado pelo entrevistado é que seus funcionários que também são seus parentes, contribuem com suas decisões por meio de troca de ideias, sugestões, argumentos e resultados. Para o gestor entrevistado, também há vantagens nesse tipo de gestão em empresas familiares e destaca, entre elas, a confiança e a interação. Ele afirma que recomenda esse tipo de gestão familiar.

No que tange à sua linha sucessória, o gestor explicou que quem assumirá o comando da empresa Roncão Pneus será, nesse primeiro momento, seu filho primogênito que, inclusive se preparou para ocupar esse lugar buscando formação acadêmica para poder continuar com o legado de seu pai.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar essa pesquisa, teve-se a oportunidade de conhecer melhor e mais profundamente a empresa Roncão Pneus, sendo possível confrontar a realidade das práticas com os referenciais teóricos utilizados na construção desse artigo. Nesse sentido, pode-se afirmar que a empresa, conforme seu proprietário, possui vantagens e desvantagens no seu modo de ser gerida.

Para o gestor, as vantagens são maiores que as desvantagens e é possível manter uma empresa funcionando bem, contando com o suporte de familiares e parentes. Durante a pesquisa, pôde-se concluir que a empresa Roncão Pneus é sólida e possui credibilidade de sua clientela..

O gestor entrevistado, proprietário da Roncão Pneus comenta que um dos principais desafios da gestão e sucessão na empresa consiste no alinhamento de interesse dos demais sucessores, pois ambos precisam estar focados no mesmo propósito sabendo conduzir enxergar a empresa como uma pessoa jurídica.

No que diz às limitações, pode-se dizer que foram poucas enfrentadas para a realização desse estudo. Dentre elas está o fato de o tempo ser um pouco curto para fazer as observações mais aprofundadas. Esse tipo de pesquisa requer tempo, recursos e organização. De modo geral, não foram enfrentadas grandes dificuldades na pesquisa.

Acredita-se que esse estudo pode vir a contribuir significativamente com outras pesquisas com a temática aqui abordada, ou seja, gestão e sucessão de empresas familiares. Fica de sugestão para que as novas pesquisas se aprofundem em apresentar estratégias para que a referida empresa analisada possa continuar em seu processo e atingir mais sucesso e que tenha maior crescimento no futuro bem próximo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, Jhonatan. empreendedorismo familiar: **vantagens e desvantagens**. 2021. Disponível em <https://www.academiaassai.com.br/noticia/empreendedorismo-familiar-vantagens-desvantagens>

AVILA-PIRES, Fernando Dias de. **Por que é básica a pesquisa básica**. 2006. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csp/a/6GhjNYP8rS6Rj69CtQsrWRK/> Acessado em novembro de 2024.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2003.

COURY, Cibele; PEÇANHA, Dóris Lieth. Liderança e cultura organizacional em empresas familiares - estudo de caso sistêmico e psicodinâmico- **Bol. - Acad. Paul. Psicol.** vol. 36 no.91 São Paulo jul. 2016

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. 2005. Disponível em <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063> . Acessado em agosto de 2024.

FREITAS, E. C. de, & FREZZA, C. M. M. (2016). Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão E Desenvolvimento**, 2(1). <https://doi.org/10.25112/rgd.v2i1.106>

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: **Atlas**, 1996.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012

LIMA, Maria Valcilania Fontenele. Influência da cultura organizacional em empresa familiar: estudo em uma instituição de ensino superior situada na mesorregião noroeste do Ceará. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 24, n. 2, p. 255-280, jul./dez. 2019 - e-ISSN 2176-9176

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, Amália. **Método qualitativo**: o que é e como fazer uma pesquisa qualitativa? 2023. Disponível em <https://www.academica.com.br/post/m%C3%A9todo-qualitativo-como-fazer> Acessado em setembro de 2024.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (coord). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: **Negócio Editora**, 1999

MARTINS, Pádua. **Empresas familiares no Brasil respondem por 65% do PIB**. 2024. Disponível em <https://www.trendsce.com.br/2024/04/17/empresas-familiares-no-brasil-respondem-por-65-do-pib/> Acessado em setembro de 2024.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001. (Edição compacta).

OLIVAN, Fernando. **Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração**. 2023. Disponível em <https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/>. Acessado em setembro de 2024

PLONER, Alessandra Carla et al. Gestão do processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 57 - 72, may 2019. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/338>>. Acesso em: 25 sep. 2024

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe Carvalhal. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance** - Eletrônica, Vol. 20 - n. 03 - p. 345-366 - jul./set. 2013

TORRES, J. **Método Dedutivo vs Método Indutivo**, 2008. Disponível em: <<http://precodosistema.blogspot.com/2008/04/mtodo-dedutivo-vs-mtodo-indutivo.html>>. Acesso em setembro de 2024.