



AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO

FAMILY BUSINESSES AND THE CHALLENGE OF SUCCESSING MANAGEMENT

EMPRESAS FAMILIARES Y EL RETO DE UNA GESTIÓN EXITOSA

Marina de Brito Barros¹, Nilton Soares Formiga², César Ricardo Maia de Vasconcelos³

Submetido em: 21/04/2021

e24218

Aprovado em: 12/05/2021

RESUMO

Entender os aspectos do ambiente organizacional é um desafio, compreender estes aspectos em empresas familiares, amplia o desafio, pois são sistemas onde interagem a família e a gestão. Nestas empresas, o processo de sucessão precisa ser estratégico e bem acompanhado em todas as suas etapas. A proposta deste artigo foi apreciar a sucessão em empresas familiares, adentrando em questões subjetivas para contribuir e ampliar a base de pesquisas sobre o processo complexo de transição das gerações nestas empresas. O objetivo principal foi discutir abordagens conceituais e teóricas, com foco no debate sobre as relações entre empresas familiares e sucessão, considerando a ideia de que a sucessão pode ocasionar uma reorientação estratégica a partir de uma ruptura na organização e este processo deve ser conduzido para um resultado sensível na escolha de um sucessor.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar. Sucessão. Gestão.

ABSTRACT

Understanding the aspects of the organizational environment is a challenge, understanding these aspects in family businesses increases the challenge, as they are systems where the family and management interact. In these companies, the succession process needs to be strategic and well monitored in all its stages. The purpose of this article was to appreciate the succession in family businesses, entering into subjective issues to contribute and expand the research base on the complex process of transition of generations in these companies. The main objective was to discuss conceptual and theoretical approaches, focusing on the debate on the relationship between family businesses and succession, considering the idea that succession can cause a strategic reorientation from a rupture in the organization and this process must be conducted for a sensitive result in choosing a successor.

KEYWORDS: Family business. Succession. Management.

RESUMEN

Comprender los aspectos del entorno organizacional es un desafío, comprender estos aspectos en las empresas familiares aumenta el desafío, ya que son sistemas donde la familia y la gerencia interactúan. En estas empresas, el proceso de sucesión debe ser estratégico y bien monitoreado en todas sus etapas. El propósito de este artículo fue apreciar la sucesión en las empresas familiares, entrando en cuestiones subjetivas para aportar y ampliar la base de investigación sobre el complejo proceso de transición de generaciones en estas empresas. El objetivo principal fue discutir enfoques conceptuales y teóricos, enfocándose en el debate sobre la relación entre empresa familiar y sucesión, considerando la idea de que la sucesión puede provocar una reorientación estratégica a partir de una ruptura en la organización y este proceso debe realizarse para un resultado sensible. en la elección de un sucesor.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar. Sucesión. Administración.

¹ Universidade Potiguar/Laureate International Universities, Brasil

² Universidade Potiguar/Laureate International Universities, Brasil

³ Universidade Potiguar/Laureate International Universities, Brasil



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

Introdução

Um grande número de empresas caracterizadas como familiares, fundadas e controladas e/ou geridas por famílias dominam o mercado mundial, geração após geração (ALLIO, 2004). Mesmo com os estudos e publicações sobre o tema, as comunidades acadêmica e empresarial ainda não encontraram um consenso sobre o que, exatamente, constitui uma empresa familiar.

Quando definidas como empresas que concentram a maior parte da propriedade em membros de uma única família, estima-se que o impacto econômico total destas empresas no PIB global ultrapasse os 70% (THARAWAT MAGAZINE, 2014).

Atuando em todas as áreas, seja na indústria, no comércio ou no serviço, sendo grandes, médias ou pequenas, a priori, uma empresa familiar tem como característica principal e distintiva das demais, a propriedade e/ou a gestão compartilhada entre componentes de uma mesma família e a transmissão da gestão de uma geração para outra (LEACH, 1993).

Na realidade do Brasil e também em proporções de escala mundial, a empresa e a família como objetos de estudo e ambos compondo uma unidade de negócio, na qual interagem o sistema familiar e o sistema de gestão, passam a ter papel significativo no desenvolvimento econômico, social e político das nações. Moreira *et al.* (2015) defendem que as empresas familiares são responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores da economia. Allio (2004) afirma que as empresas familiares são um importante componente da economia mundial, atuando desde operações privadas de capital fechado até corporações globais de capital aberto.

Com a quantidade de empresas familiares atuando no mercado, considerando o impacto da participação delas no desenvolvimento econômico, social e político de uma nação, com destaque para a importância da gestão, da sucessão e da longevidade destas empresas, o tema “sucessão em empresas familiares” protagoniza o interesse por seus desdobramentos que oxigenam, não só as empresas, mas o mercado.

Maciel *et al.* (2015) apontam que a sucessão em empresas familiares é um tema de crescente interesse para os pesquisadores na literatura empresarial familiar. Para estes autores, muitas pesquisas sobre empresas familiares focam nos membros das próximas gerações, considerando a sucessão um processo desejável e até necessário para a sustentabilidade das empresas. Sendo assim, a discussão desta relação, adentrando em questões subjetivas, permite contribuir e ampliar a base de pesquisas sobre o tema.

Contextualização e Caracterização das Empresas Familiares

As empresas familiares, mesmo com características tão comuns, são constituídas de particularidades e, neste sentido, Allio (2004) afirma que a textura e o teor da dinâmica familiar variam significativamente, sendo perigoso generalizar. Do ponto de vista da estabilidade, qualquer característica ou até vantagem de um dos sistemas, quando levada ao extremo, pode prejudicar o equilíbrio da empresa ou da família.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

As empresas familiares perseguem o limiar da estabilidade, pois, dentro delas, existem duas identidades que, se extrapoladas, comprometem os dois sistemas: a identidade familiar e a identidade do negócio. A conexão entre a família e a empresa está indissociavelmente ligada à imagem e reputação de ambas (ASTRACHAN; BOTERO, 2018).

Leach (1993) define “empresa familiar” simplesmente como a empresa influenciada por uma família ou por um elo familiar. Para o autor, os casos mais evidentes demonstram que a família controla efetivamente as operações da empresa com propriedade de mais de 50% das ações e os membros ocupam posições importantes na gestão da empresa, além de demais casos em que os vínculos familiares afetam significativamente as operações destas empresas e o futuro delas.

Andersén (2015) aborda as empresas familiares com o conceito de familiaridade, que se refere aos recursos únicos que são o resultado da interação entre a família, os indivíduos e a empresa. Este conceito serve para entender as características únicas de algumas empresas que têm influência da família sobre a gestão. Com este olhar, o autor considera o grau de familiaridade das empresas, e desconsidera um conceito dicotômico entre empresa familiar e empresa não familiar.

Nos conceitos citados por Belmonte e Freitas (2013) as empresas familiares podem ser caracterizadas como uma união de pessoas numa empresa, motivadas por seus vínculos e valores familiares e societários. Martins *et al.* (2008) descrevem que as empresas familiares podem ser identificadas como organizações controladas e sucedidas por famílias há pelo menos duas gerações, com a gestão organizacional e os objetivos estratégicos influenciados pelos interesses da família. Para Poutziouris (2003) a caracterização das empresas familiares é baseada na concentração de participação acionária que está nas mãos da família e por um regime de propriedade estática.

Chua *et al.* (1999) apresentam uma definição de empresa familiar baseada no comportamento da empresa como sendo um negócio gerenciado com a intenção de manter a dominância da família de forma sustentável para as demais gerações da família. Neste sentido, Astrachan e Botero (2018) entendem que as empresas altamente integradas à família compartilham muitos dos mesmos objetivos, valores, crenças, normas e estilos de interação e estes fatores podem ser associados à figura do fundador, que constrói uma história e uma gestão com cultura originária da família, da formação e dos princípios.

Para entender a constituição e a consolidação das empresas familiares no mercado, Ferraro e Marrone (2016) apresentam três objetivos principais: transferência intergeracional dos negócios da família, liderança da empresa por membro da família e direção estratégica controlada ou influenciada pela família.

Uma forma útil de analisar as relações entre a família e a empresa é com abordagem sistêmica. Neste sentido, Leach (1993) aborda ambas com o conceito de sistemas. Para o autor, não interessa estudar as características dos indivíduos dentro dos sistemas, o que interessa é



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

estudar as relações entre os indivíduos em cada sistema. Sistemas estes que interagem simultaneamente, com características muito particulares em cada empresa, que carrega consigo culturas e valores bem específicos, construídos ao longo da história e transmitidos de geração em geração.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (2010), o compartilhamento de valores no ambiente organizacional propicia legitimar a estrutura da organização, já que estes valores orientam os padrões interativos e favorecem, juntamente com os interesses, a adoção de determinadas ações na organização. Além da importância dos valores para as relações no ambiente organizacional, estes autores entendem que as organizações, por si só, são culturas e, perceber as organizações deste modo, requer conceber a vida organizacional. Como culturas, as organizações são compostas por normas e concepções, constituídas a partir da disseminação de significados que se manifestam em padrões simbólicos. Entre alguns padrões simbólicos, os autores citam: mitos, rituais e histórias, e estes refletem a identidade organizacional.

Fazendo uma distinção entre o sistema familiar e o sistema empresarial, Leach (1993) identifica que o comportamento entre os membros do sistema familiar é basicamente emocional, com profundos laços afetivos, que podem ser positivos e também negativos, e no qual as posições são bem definidas e imutáveis. Já no sistema de gestão, as relações são basicamente funcionais, ou seja, são estabelecidas para o cumprimento de tarefas, conforme relações contratuais e de trabalho em troca de remuneração, com resultados mensurados por rendimento e produtividade.

Para Ferraro e Marrone (2016), a interpretação da relação entre estes sistemas é de sobreposição de instituições. Estas autoras resumem que as empresas familiares são caracterizadas pela presença de uma única família ou pela união de um pequeno número de famílias que aplicam, prioritariamente, a lógica institucional da família, e não a estratégia de negócios.

Assim como Andersén (2015) aborda a familiaridade da empresa, Goffee (1996) defende que a caracterização de uma empresa familiar vai além do fato de a gestão estar vinculada a uma família, pois, não só as empresas apresentam características distintas, como as próprias famílias, sendo possível identificar várias fontes de diferenças potencialmente significativas entre estruturas, culturas e estágios do ciclo de vida das famílias de negócios.

Primeiro Goffee (1996) afirma que a distribuição de papéis entre os membros das famílias, assim como as relações de parentesco variam de acordo com fatores como classe social, etnia, idade e nacionalidade. Segundo, as culturas, com os padrões de atitudes, valores, crenças e suposições que os membros da família compartilham, são premissas que moldam as estruturas familiares e as metas relacionadas ao trabalho dos indivíduos. Além disto, o autor afirma que as famílias também diferem na maneira como se relacionam com as empresas que possuem.

Allio (2004) afirma que as empresas familiares, consideradas mais saudáveis, se comprometem formalmente e sistematicamente com o desenvolvimento de estratégias. Belmonte



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

e Freitas (2013) concordam com alguns requisitos fundamentais para o sucesso organizacional deste tipo de empresa, dentre os quais, destacam o conhecimento do negócio e a dedicação à história da família e da empresa. Além disto, os autores relacionam que, para uma empresa familiar conseguir sucesso em ambiente competitivo, são necessários alguns requisitos mínimos: conhecimento do negócio; conhecimento dos aspectos técnicos de gestão; valorização do fator humano por meio das práticas de gestão de pessoas.

Estes requisitos convergem para um tema que passa a interessar não só a pesquisadores, mas também a empresários e outras partes. A sucessão em empresas familiares emerge como condição para a manutenção e competitividade destas empresas no mercado.

Cultura, Planejamento e Sucessões organizacionais

Como afirmado por Machado-da-Silva e Fonseca (2010) e por Belmonte e Freitas (2013) a sucessão faz parte do ciclo de vida organizacional e, de modo algum, pode ser desvinculada da sua cultura e dos seus respectivos valores, pois estes legitimam a estrutura da organização como um todo, orientando os padrões interativos, os interesses e as ações na organização.

Em seus estudos sobre sucessão, Reichel (2018) afirma que, do ponto de vista histórico, o processo de sucessão estava associado à herança do trono. Na atualidade, no contexto organizacional, o autor descreve que o conceito de sucessão pode ser definido como a substituição de uma pessoa por outra em um determinado cargo, e isto é muito mais importante do que a simples herança de um trono, pois é crucial para garantir a sustentabilidade de uma organização, a partir do preenchimento das vagas em uma organização com os funcionários adequados.

Ferreira (2015), em seus estudos sobre processos sucessórios em contextos organizacionais, evita o fator herdeiros e membros da família e faz sua análise a partir da percepção de diferentes envolvidos no processo, as etapas e as decisões que o compõem. O autor esclarece que a sucessão ocorre nas organizações independente de ter sido planejada ou não, de o sucessor estar ou não na linha sucessória ou na própria organização e, em alguns casos, ser ou não reconhecido como herdeiro, candidato natural à posição. Este entendimento desvincula o processo sucessório da ideia tradicional da literatura sobre sucessão que é focada em empresas familiares.

Na ampla revisão sobre a sucessão de Giambatista *et al.* (2005), são colocadas algumas observações, pois os autores consideram que o tema já foi focado por diversas áreas de diferentes domínios de conhecimento, tais como: as abordagens dos sociólogos, com ênfase na burocratização e adaptação; a lente dos teóricos sociais, com olhar para a relação da mudança de liderança com a eficácia organizacional; os estudiosos de comportamento organizacional e recursos humanos, que observaram a gestão do processo e o seu impacto nas carreiras; e os estrategistas, que focaram na vantagem competitiva do processo. Com estas observações os autores também indicam que a diversidade de estudos sobre o tema trouxe implicações de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

fragmentação tanto teórica quanto metodológica, e exortam uma abordagem única e multidimensional, com possibilidades de estudos divididos entre antecedentes da sucessão, consequências da sucessão e uma associação entre antecedentes e consequências.

Em estudos sobre a sucessão nas organizações, Kesner e Seborá (1994) distinguiram que as pesquisas sobre o tema, além de outras abordagens, trazem como áreas principais os estudos da origem do sucessor, o tamanho da organização, a taxa de sucessão, os antecedentes da sucessão e os padrões de sucessão. Na abordagem sobre a origem do sucessor, considerada a mais ampla, a sucessão acontece com “*insiders*” que já são funcionários da organização ou com “*outsiders*” que são os indivíduos que não são funcionários da organização. As pesquisas relatadas pelas autoras identificaram que a sucessão por “*insiders*” é menos traumática para todos os envolvidos, pois a sucessão afeta todos os funcionários em todos os níveis da organização. Para a relação entre o tamanho da organização e a taxa de sucessão, o entendimento é que as taxas de sucessão variaram dependendo do tamanho das empresas, e que empresas maiores enfrentam mais sucessões do que empresas menores. Ainda conforme os levantamentos das autoras, os antecedentes a serem analisados para o processo de sucessão são: características de liderança, mudanças na estrutura corporativa, mudanças no contexto organizacional e o ambiente externo.

Para Ferreira (2015), a sucessão acontece, de fato, a partir das seguintes premissas: quando há uma posição hierárquica superior a ser ocupada; quando existe a posição e ela está ocupada ou foi ocupada anteriormente; e quando esta posição prevê a ocupação de um sucessor. O autor acrescenta que estas premissas pressupõem movimentos de pessoas dentro da organização em diferentes direções (ascendentes, laterais ou descendentes), não havendo restrições quanto à origem do sucessor, se interna ou externa. Para ele, o processo sucessório pode assumir duas perspectivas: uma como evento específico, quando da vacância de uma posição; a outra como um processo que identifica e acompanha candidatos potenciais, ou seja, um processo de planejamento sucessório que antecipa a necessidade organizacional em médio e longo prazos.

Para o processo de sucessão, de forma geral, Reichel (2018) aponta a necessidade de entender a dinâmica do fenômeno, documentar suas etapas, examinar as forças e fatores que o impulsionam e prever as consequências. Neste sentido, outros autores tratam o processo de sucessão dividindo-o em abordagens ou estágios.

Para Dutra *et al.* (2020), a sucessão é um processo natural e inevitável que sempre existiu nas organizações, no entanto, a sucessão como um processo mais estruturado e estratégico é algo recente. Por serem estudos bastante recentes, os autores destacam que o processo sucessório vem evoluindo historicamente baseado em três abordagens. A primeira abordagem é o planejamento de reposição, em que os gestores identificam seus respectivos sucessores sem levar em consideração as necessidades do negócio ou as necessidades dos indivíduos. Esta abordagem, pressupõe baixa competitividade dos negócios; estabilidade da estrutura



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

organizacional e dos processos internos; e fidelidade e obediência do empregado em troca de segurança no emprego. A segunda abordagem é o planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento, que busca conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, o que torna a escolha dos candidatos mais objetiva e transparente, trazendo foco para a carreira profissional do indivíduo. A terceira abordagem é a do planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio. Nesta abordagem, leva-se em consideração tanto as necessidades estratégicas do negócio como as práticas de gestão de pessoas, de modo que seja formado um sistema de gestão de sucessão e não apenas um plano de sucessão.

Ferreira (2015) descreve os seguintes três estágios do processo de sucessão: reposição, que se refere a uma situação momentânea em que a organização precisa encontrar o melhor candidato para a sucessão, neste caso, o processo se confunde com o evento, que precisa acontecer rapidamente, até que a posição em vacância seja ocupada; indicação de potenciais sucessores, que é a elaboração de um mapa sucessório embrionário, em que a organização dedica atenção de curto prazo a aspectos gerenciais e de liderança para a formação do sucessor; e planejamento sucessório, através do qual a organização amplia a abordagem do processo a possíveis repercussões das decisões para o futuro da organização.

Por ser um processo e, em resposta às mudanças que estimulam as organizações a recorrerem a um planejamento sucessório, que vão desde o aumento do *turnover* dos gestores, o encurtamento voluntário dos mandatos dos gestores, reengenharia e *downsizing* das organizações, Ohtsuki (2013) indica os seguintes estágios para o processo de sucessão: planejamento de reposição, estágio em que, cabe ao próprio gestor identificar um sucessor, sem considerar as necessidades do negócio ou dos indivíduos; planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento, estágio no qual o planejamento sucessório se amplia para abranger outros níveis hierárquicos além da liderança, para perceber o desenvolvimento das pessoas neste processo; e o estágio do planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio, que é abordado como um conjunto de normas e procedimentos que considera a estratégia do negócio e, simultaneamente, integra práticas de gestão de pessoas através de um sistema de gestão que abrange todas as posições críticas de gestão ou técnica da organização.

Gothard e Austin (2013) distinguem a sucessão nos seguintes tipos: de revezamento, que se refere à identificação de um membro da alta gestão como sucessor, bem antes da transição efetiva, proporcionando um período de sobreposição do gestor, para transferir conhecimento e poder ao sucessor; sucessão interna, que é quando o sucessor é promovido dentro da organização, através de um processo seletivo com competição entre candidatos internos; sucessão externa, em que o sucessor é contratado de fora da organização; golpe, que é quando outras partes interessadas e não legítimas se organizam para tomar decisões de sucessão; bumerangue, que acontece quando um gestor de uma época anterior assume novamente.

Além dos estágios do processo de sucessão, Ferreira (2015) defende que o mesmo está sujeito a um conjunto de circunstâncias que abrangem: circunstâncias do ambiente externo das



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

organizações, circunstâncias do ambiente interno e circunstâncias pessoais do sucessor. Para o ambiente interno, o autor argumenta que, no contexto atual, é imperativo às organizações avaliar o impacto da sucessão de todas as funções, já que este processo pode acontecer nos diferentes níveis organizacionais. Para este autor, os efeitos da sucessão podem ter impacto maior quando acontece em altos níveis, dependendo da origem do sucessor, se interna ou externa.

Njigua (2014) afirma que o planejamento de sucessão não se restringe a preencher altos cargos, mas é também uma estratégia para a retenção de talentos na organização. A autora reforça que é um processo sistemático para garantir a continuidade da liderança e deve ser considerado um processo único para o preenchimento de cada vaga.

Neste sentido, volta-se as atenções para a sucessão de gestores que, no contexto organizacional, são indivíduos que têm influência sobre a rotina, sobre os resultados, e até sobre a cultura da empresa.

Gestão, Desenvolvimento e Planejamento de Sucessão de Gestores

As pesquisas sobre liderança estratégica, realizadas por Kesner e Sebra (1994), afirmam que, a sucessão reflete tanto uma reação a mudanças inesperadas no meio ambiente, como também uma antecipação organizacional de mudanças futuras. Internamente às organizações, a sucessão é a mudança gerencial mais abrangente que uma empresa pode enfrentar e deve ser percebida como um processo de mudança crítica, que afeta não apenas os membros dentro da organização, mas também afeta o clima econômico e político da empresa. Além disso, de forma muito clara, as autoras afirmam que, como consequência do processo de sucessão, o que uma empresa se torna, tem forte influência de como o processo acontece e de quem assume o poder e a autoridade.

Levando em consideração a importância do gestor no contexto organizacional e a sucessão, Souza *et al.* (2013) entendem que, na percepção da teoria da cultura organizacional, os gestores desempenham papel fundamental na construção social da realidade da empresa. Em suas posições, os gestores são importantes influenciadores para a formação de sistemas de valores e padrões de comportamentos que constituem a cultura organizacional. Veloso e Dutra (2014) concordam, quando afirmam que os gestores são importantes agentes organizacionais, capazes de facilitar a tomada de decisões. Sendo assim, estas percepções convergem para o entendimento de que as organizações são um reflexo, não apenas da cultura construída ao longo dos anos, mas também, de seus gestores e das decisões que eles tomam (KESNER; SEBRA, 1994).

Em se tratando de sucessão em cargos de gestão, Kich *et al.* (2012) apreendem que há forte ligação entre o processo de planejamento estratégico e as relações de poder que existem nas organizações. Para estes autores, as relações de poder fazem parte das decisões e das práticas organizacionais, e estas relações são capazes de facilitar ou dificultar o processo de sucessão.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

Como o gestor e suas relações têm forte influência sobre a rotina e os resultados organizacionais, Njigua (2014) adverte que a atenção deve ser redobrada para a sucessão dos gestores, pois trata-se de função essencial para a saúde a longo prazo da organização e são difíceis de preencher. Kesner e Seborá (1994) indicam a preocupação de que, a sucessão em altos níveis, além de rara, é considerada diferente da rotatividade em níveis inferiores. As autoras argumentam que poucas ou nenhuma transição em outros níveis organizacionais tem impacto tão marcante na empresa, pois, além de todo o processo, a sucessão pode desencadear outras mudanças críticas como: a saída de outros gestores, o aumento ou diminuição do preço das ações da empresa no mercado e a mudança na direção estratégica da empresa.

Para Terry (2018) o processo de sucessão de um gestor numa empresa, traz uma ameaça potencial de instabilidade organizacional, por isto, a autora enfatiza a importância da preparação, do processo e da execução da sucessão, que pode ser percorrido, conforme Ohtsuki (2013) defende, com um planejamento sucessório flexível e contínuo.

A necessidade de um planejamento estratégico para a sucessão fica ainda mais clara quando Souza *et al.* (2013) afirmam que, se durante o processo de mudança de gestão, caso a equipe não esteja preparada, pode haver instabilidades no clima organizacional e provocar resistência à mudança.

Para melhor entender o processo de sucessão, Gothard e Austin (2013) priorizam uma lista que indica alguns motivos que a sucessão pode acontecer no caso de gestores: por aposentadoria, rescisão, promoção, fusão, venda, aquisição, transição interna, morte, invalidez, renúncia inesperada, investigação ou indiciamento. Reichel (2018) entende que, embora em alguns casos, a sucessão seja comumente associada à demissão ou saída inesperada do gestor, que pode acontecer com situação repentina que perturba a vida organizacional, a maior parte da sucessão ocorre de maneira rotineira. Por outro lado, existem casos de gestores que deixam a organização de forma planejada, nestes casos, esses eventos são geralmente conhecidos com antecedência e permitem um planejamento suave de um processo de transição.

Para Njigua (2014), o processo de sucessão tem a ver com a antecipação à uma saída inesperada do gestor de uma organização, e como parte da gestão de desenvolvimento de líderes em toda a organização. Para um planejamento estratégico de sucessão, que se antecipe às circunstâncias futuras da empresa, conforme afirmam Kich *et al.* (2012), são as pessoas que possuem maior cargo hierárquico que definem, correndo o risco de sua decisão, podendo encontrar resistência entre os membros da organização, que não participaram da elaboração do plano ou foram contra a decisão tomada. Os autores trazem à tona, ainda, a força do poder informal na organização, que pode até “boicotar” o processo. De todo modo, por ser um planejamento estratégico, todos os cenários devem ser considerados.

Gothard e Austin (2013) consideram que, de um ponto de vista contingencial do planejamento estratégico da sucessão, o gestor que será sucedido deve participar ativamente do processo, sendo responsável por ajudar a organização no processo, viabilizando tempo para



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

planejamento, atualizando documentos organizacionais, gerenciando a transição de relacionamentos internos e externos, delegando projetos e atendendo às necessidades da equipe ao longo do processo de transição.

Quando a decisão é de iniciativa do gestor, do ponto de vista do indivíduo, Veloso e Dutra (2014) entendem o processo como uma transição, e esta transição pode ser uma mudança importante de exigência na função ou no contexto de trabalho, sendo necessário levar em consideração consequências como o redesenho de cargos e as mudanças nas instâncias organizacionais. Baseados em diversos estudos para caracterizar as transições, os autores indicam que estas podem ser processadas em escalas, como um contínuo, e observadas a partir de seu impacto na percepção do indivíduo ou da organização, podendo ser: de baixa magnitude ou de alta magnitude; socialmente desejável ou socialmente indesejável; voluntária ou involuntária; previsível ou imprevisível; coletiva ou individual; de longa duração ou de curta duração; reversível ou irreversível. Já que a transição resulta em mudanças de relações, rotinas, suposições e papéis, os autores indicam que o indivíduo precisa lidar com a situação, consigo mesmo, com o suporte e com as estratégias estabelecidas.

Considerando as premissas e os motivos da sucessão, para um planejamento estratégico de sucessão, Veloso e Dutra (2014) indicam que o processo de tomada de decisão deve percorrer quatro etapas: fixação de meta; planejamento com elaboração de alternativas para o alcance da meta; ordenação das alternativas; seleção da melhor alternativa.

No processo de sucessão de posições de maior complexidade, quando se trata de sucessão de níveis hierárquicos mais elevados, Ferreira (2015) descreve que, antes de mais nada, é necessária a identificação de candidatos com potencial, a partir disto, a preparação do sucessor começa em posições inferiores, passa pela atribuição gradativa de responsabilidades e complexidade, até às posições mais altas.

A identificação de candidatos com potencial e o desenvolvimento de habilidades que atendam ao perfil do cargo de gestor, se tornam uma das partes cruciais do planejamento de sucessão. Com esta prerrogativa, Terry (2018) entende que a empresa deve ser constituída por indivíduos com potencial de desenvolver habilidades de liderança e habilidades para enfrentar altos níveis de responsabilidades de gestão.

Souza *et al.* (2013) indicam um modelo de competências para os gestores, em que a organização poderá mensurar a força de trabalho dos funcionários, através de ferramentas de controle, formação e avaliação de desempenho, evidenciando características de competitividade, produtividade, agilidade e racionalização de custos. Os autores entendem que este modelo avalia a polivalência e a constante atualização das competências dos funcionários, medindo assim sua efetividade na empresa, para, assim, se tornar uma possível indicação para sucessão.

Njigua (2014) considera, inclusive, a possibilidade de um gestor provisório, ou interino, que geralmente é nomeado em reação à crise, quando circunstâncias imprevistas impõem solução imediata, mas temporária. Além disto, a autora também sugere que a organização



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

identifique posições críticas e funcionários de alto potencial, que sejam capazes de avançar para uma posição crítica, para um nível mais alto de responsabilidade ou para um nível mais alto de proficiência técnica.

Trazendo o olhar para os momentos posteriores à decisão e execução da sucessão, tanto para uma situação inesperada ou não, do ponto de vista do sucessor ou da organização, sendo aquele interno ou externo, Rodrigues (2011) destaca a importância da integração do mesmo enquanto gestor na organização. A autora caracteriza este processo como socialização, que é um processo contínuo e toma diferentes proporções quando um indivíduo estranho ingressa na organização, ou quando um indivíduo efetivo da organização assume um novo papel na mesma organização. Para este último caso, esta transição de papéis implica também a necessidade de adquirir novas competências e a constituição de uma nova rede de relações interpessoais.

Para entender o processo de mudança de gestão, analisando o impacto da substituição do gestor, em seus estudos, Souza *et al.* (2013) perceberam que a mudança do gestor também exige um processo de socialização, que é um modo de adaptação dos novos indivíduos à cultura organizacional. Este processo de socialização, para que seja bem-sucedido, deve ocorrer nos dois sentidos, ou seja, tanto da empresa para com o indivíduo quanto do indivíduo para com a empresa. Na integração de um novo gestor, o processo de socialização serve para apresentar as rotinas da empresa e dos indivíduos, direcionando-o para os objetivos pretendidos e indicando o modo ideal de agir.

Este processo de socialização ou ajustamento mútuo, em que o equilíbrio social é alterado, Rodrigues (2011) caracteriza como contrato psicológico, que acontece quando algum novo indivíduo deve se integrar à organização, sendo necessário que o indivíduo e a organização ajustem-se um ao outro, o que demanda compromissos e concessões de ambos os lados. Neste processo, a autora também atribui relevância a diferentes aspectos, tais como: a transformação de um indivíduo estranho para um membro efetivo e participativo na organização; o processo de aprendizagem da cultura por um membro da organização; e o processo de aprendizagem dos valores, habilidades e comportamentos que os outros esperam dele na organização. Ao que Ferreira (2015) também concorda, afirmando que esta relação de longo prazo, baseada em contrato psicológico é mantida por estabilidade e controle e, baseada na confiança.

Ainda conforme Rodrigues (2011), o processo de socialização abrange, não apenas a aquisição das competências sociais e dos conhecimentos necessários para o indivíduo assumir o seu papel organizacional, mas também, todo o processo de aprendizagem das crenças, valores, orientações, comportamentos e competências necessárias ao cumprimento do seu papel e da sua função na organização, e isto pode variar em sua forma e em seu conteúdo, de indivíduo para indivíduo, do lugar que ele vai ocupar e também da organização em que ele está ingressando e vai se socializar.

No processo de socialização, aqui considerado para a sucessão de gestores, quando mudanças estratégicas podem alterar a estrutura da organização, e afetar seus valores



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

consolidados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010), o processo de aceitação de um gestor dependerá do clima da organização, a partir de uma percepção comum da realidade, já que a legitimação acontece na cultura de uma empresa, quando todos os membros compartilham um mesmo entendimento da realidade (SOUZA *et al.*, 2013).

A partir das referências aqui citadas sobre a sucessão de gestores, recorre-se ao que Gothard e Austin (2013) também acreditam, que não existe uma única e melhor abordagem para o planejamento e implementação da sucessão, nem distinções específicas para tipos de empresas, quer sejam familiares ou não.

Planejamento e Sucessão em Empresas Familiares

Ferraro e Marrone (2016) constataam que as atividades de gestão de recursos humanos nas empresas familiares, em sua maioria, são informais e isto respalda a dificuldade em identificar como os membros das famílias são recrutados, socializados ou como as decisões de saída são tomadas.

As autoras supracitadas, apontam que, apesar de não haver prioridade nem formalidade para a decisão de sucessão, é dada atenção significativa ao processo de transição de papéis durante a sucessão. Na tentativa de entender a lógica do emprego de familiares na empresa, com o véu da gestão de recursos humanos, estas autoras defendem duas abordagens distintas.

A primeira abordagem revela que as empresas familiares são movidas pela preservação da riqueza socioemocional da família e que, com isto, incluem a identificação dos membros da família com a empresa, o apego emocional dos membros da família e o controle e a influência da família. Assim, para estas autoras, as decisões de emprego podem ser tomadas com base no apego emocional dos membros da família uns com os outros, em vez de uma base estritamente financeira.

A segunda abordagem apresentada pelas autoras demonstra que as famílias possuem objetivos e valores não econômicos e prezam pela harmonia familiar, o status social da família e a transmissão de um legado familiar, o que pode influenciar políticas e procedimentos organizacionais.

Com estas duas abordagens da gestão de recursos humanos para o emprego de familiares na empresa, evidenciando a valorização de aspectos sócioemocionais e a harmonia familiar apresentadas por Ferraro e Marrone (2016), levanta-se a reflexão acerca das evidências da pesquisa de Lambrecht (2005), que revelam que muitos sucessores ingressam no negócio e assumem a gestão apenas por um “senso moral de dever” e um desejo de evitar desapontar o titular, e não por ambição ou aspirações de carreira e sucessão, como também afirmado por Leach (1993).

Assim, com este ponto de vista da sucessão vinculada a questões emocionais, a decisão de sucessão não está apenas no proprietário e/ou gestor, que é o antecessor, mas também depende daquele que está prestes a assumir a gestão, ou seja, o sucessor.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

Leandro (2017), a partir de uma revisão da literatura sobre planejamento estratégico em empresas familiares, apresenta modelos que levam em consideração os diferentes critérios, as particularidades, a importância e os benefícios que estes planejamentos podem trazer para estas empresas. O modelo de interdependência de negócios e planejamento familiar analisa o estado atual da empresa; estabelece o compromisso familiar com o futuro da empresa; realiza uma análise de mercado; descreve os objetivos que a família deseja cumprir; seleciona a estratégia; e avalia os interesses da família. O modelo do processo de gestão estratégica é um processo de formulação, implementação e controle, focado na consecução dos objetivos em que as influências, interesses e valores da família sejam incorporados no negócio, através de um diagrama que aborda o processo como dinâmico e interativo. O modelo de sustentabilidade para empresas familiares é baseado em planejamento estratégico, tipificação de recursos, demandas, processos e operações que devem ser desenvolvidos tanto pela família como pela empresa, em um mesmo nível, que favorecem a sustentabilidade da empresa. O modelo de processo de planejamento paralelo, no aspecto da família, é constituído por valores essenciais, compromisso da família, visão familiar e plano de continuidade, no aspecto da empresa, é constituído pela filosofia de gestão, compromisso estratégico, visão de negócios e plano estratégico de negócios. O modelo do processo de gestão estratégica da empresa familiar combina os objetivos familiares e comerciais a partir de dois elementos, que são a análise da situação e o gerenciamento estratégico.

Leandro (2017) também recomenda um planejamento estratégico na empresa familiar, que contemple os seguintes planos: um plano de sucessão, um plano imobiliário, um plano de participação familiar, um plano de administração ou um protocolo familiar, desde que esta ferramenta incorpore aspectos que, no contexto das empresas familiares, são extremamente necessários, já que é através desta ferramenta que a família define a direção do negócio, a visão estratégica, a área de atuação, o escopo de ação, o produto ou serviço, os clientes e a área geográfica.

Neste planejamento estratégico, Leandro (2017) indica que é necessário buscar um equilíbrio para a garantia de que os interesses da família e também dos negócios sejam levados em consideração pois, nas empresas familiares, as preocupações emocionais, as necessidades familiares e o gerenciamento de mudanças tomam maior proporção e possuem maior relevância; já do ponto de vista do negócio, o foco está no desempenho, nas demandas e no gerenciamento de mudanças.

Braun *et al.* (2016) aconselham a aplicação de um mapa estratégico, com detalhamento da arquitetura estratégica necessária para realizar a intenção estratégica da organização. De um modo geral, este mapa ajuda a comunicar as prioridades estratégicas da organização em todas as suas áreas. Além disto, o mapa possibilita que os participantes sejam estimulados a projetar sistematicamente as perspectivas financeira, do cliente, do processo interno e de aprendizado e crescimento.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

Cadieux (2005) descreve que o processo de sucessão em empresas familiares pode se distinguir em dois modelos principais: um modelo que se desdobra nos ciclos de vida das organizações e outro modelo que é mais focado na interação entre o antecessor e o sucessor ao longo do processo. Para a autora, este último modelo de sucessão é um processo no qual o antecessor e o sucessor desempenham seus papéis de maneira dependente e interligada, a fim de transferir o gerenciamento e a propriedade da empresa. Este processo é resumido nas seguintes fases: iniciação, que é a fase em que o antecessor supervisiona o gerenciamento diário e completo da empresa e o sucessor é iniciado na operação dos negócios, tendo a oportunidade de desenvolver uma percepção positiva da liderança; integração, fase em que o sucessor ingressa no negócio, ocupando uma posição de meio período ou sazonal, com a oportunidade de se familiarizar com vários aspectos do ambiente interno da organização e desenvolver habilidades técnicas; reinado conjunto, que é a entrada oficial do sucessor nos negócios da família, trabalhando junto com o antecessor, que transfere poderes e responsabilidades, até que o sucessor se torne autônomo nas decisões relativas à empresa; e desengajamento, que é a retirada formal do antecessor e completa transferência de responsabilidades, de liderança, de autoridade e, em alguns casos, de propriedade ao sucessor.

Cadieux (2005) adverte que as duas últimas fases são as mais delicadas do processo, pois é o período de maior probabilidade que o sucessor abandone o processo, já que, enquanto o antecessor permanecer no cargo, o sucessor não poderá assumir efetivamente a gestão da empresa.

Leach (1993) considera que, de acordo com a dimensão da empresa, o fundador precisa adotar uma nova categoria de gestão, aderindo a uma estrutura formal, incorporando indivíduos com capacidade de gestão e não só com habilidades funcionais. Precisa também delegar a autoridade para a tomada de decisões aos diretores mais antigos e colocar em prática ferramentas de gestão e controle para tomar e acompanhar as decisões. Para este autor, o processo de sucessão deve ser conciliado de forma simultânea, pois, onde há uma hierarquia definida de gestão, as decisões devem ser tomadas levando em consideração a competência de quem vai assumir as novas responsabilidades e a possível reação da equipe se um estranho assumir a gerência.

Assim, Machado-da-Silva e Fonseca (2010) reconhecem que, os interesses e as dependências de poder influenciam efetivamente na sucessão da gestão, podendo também alterar a estrutura, na medida em que uma circunstância situacional, como o caso da sucessão, pode ocasionar uma reorientação estratégica ou nova estrutura, a partir de uma ruptura na organização. Os autores entendem que esta dinâmica pode resultar também na perda de legitimidade dos valores consolidados na organização, situação que se assemelha a outras empresas, mas, nas empresas familiares, este processo pode provocar problemas maiores, de ordem psicológica e emocional, afetando os relacionamentos na família e ameaçando a estabilidade e a sobrevivência da empresa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

Considerações finais

O processo de sucessão nas empresas familiares traz consigo uma relação entre inúmeros fatores condicionantes antecedentes e projeção de possíveis desdobramentos positivos e negativos que são de extrema importância para a segurança, estabilidade e longevidade destas empresas. Em se tratando de sistemas complexos e integrados, nos quais interagem a família e a gestão, o processo de sucessão precisa ser baseado em planejamento estratégico e bem acompanhado em todas as suas etapas.

Considerando o processo de sucessão como estratégico, assim como devem ser revistas periodicamente as operações futuras da empresa, devem ser exploradas novas alternativas e reavaliados os processos de sucessão e tomada de decisões. Assim, as relações da empresa com a família também devem ser constantemente avaliadas e analisadas, principalmente no que se refere à sucessão da gestão (LEACH, 1993).

Como um desdobramento do planejamento estratégico, um dos objetivos do planejamento de sucessão é enfrentar os desafios estratégicos e operacionais da organização, tendo as pessoas certas, no lugar certo e na hora certa, para obter os resultados esperados. Pela complexidade do processo e suas consequências para a empresa, o planejamento da sucessão pode ser considerado como uma estratégia de gerenciamento de risco (NJIGUA, 2014).

Perceber que a sucessão é um fenômeno universal e especial na vida de uma organização, exige um esforço sistemático da organização para garantir a continuidade, manutenção e desenvolvimento de novas competências e proporcionar o desenvolvimento organizacional com base em um pensamento estratégico sobre o futuro. Deste modo, cada organização deve gerenciá-la de forma eficaz, principalmente quando envolve a sucessão de cargos de alto nível na gestão (REICHEL, 2018).

As empresas familiares precisam manter-se competitivas, ao mesmo tempo em que precisam preservar suas histórias, seus antepassados. Para manter o equilíbrio entre as relações da família e as relações da empresa é necessário desenvolver estratégias que ajudem a reconhecer e analisar os problemas que são da família e os problemas que dizem respeito à empresa, com uma gestão que não altere a harmonia de ambos. Para isto, um primeiro passo é a profissionalização da empresa, com distribuição do poder e dos recursos reflexivamente, adotando medidas preventivas e gerindo com eficácia as transações (LEACH, 1993). Sendo assim, o desafio está em decidir quem, quando e como será a transição da gestão.

REFERÊNCIAS

ALLIO, M. K. Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy & Leadership**, v. 32, Issue 4, p. 24-33, 2004.

ANDERSÉN, J. The absorptive capacity of family firms: how familiness affects potential and realized absorptive capacity. **Journal of Family Business Management**, v. 5, Issue 1, p. 73-89, 2015.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
 Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

ASTRACHAN, C. B.; BOTERO, I. C. "We are a family firm": an exploration of the motives for communicating the family business brand. **Journal of Family Business Management**, v. 8, Issue 1, p. 2-21, 2018.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013.

BRAUN, M.; LATHAM, S.; PORSCHITZ, E. All together now: strategy mapping for family businesses. **Journal of Business Strategy**, v. 37, Issue 1, p. 3-10, 2016.

CADIEUX, L. La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. **Revue internationale P.M.E.**, v. 18, n. 3-4, p. 31-50, 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

DUTRA, T. A.; BOSE, M. NASCIMENTO, F. SALOMÃO, G. R. Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 84-102, 2020.

FERRARO, H.; MARRONE, J. Examining employment relationship activities in Family business research. **Journal of Family Business Management**, v. 6, n. 3, p. 210-224, 2016.

FERREIRA, M. A. A. **Processo sucessório em organizações brasileiras**: um estudo com uso de *ground theory*. 2015. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2015.

GIAMBATISTA, R. C.; ROWE, W. G.; RIAZ, S. Nothing succeeds like succession: a critical review of leader succession literature since 1994. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 963-991, 2005.

GOFFEE, R. Understanding family businesses: issues for further research. **International Journal of Entrepreneurial Behavior e Research**, v. 2, Issue 1, p. 36-48, 1996.

GOTHARD, S.; AUSTIN, M. J. Leadership succession planning: implications for nonprofit human service organizations. **Administration in Social Work**, v. 37, p. 272-285, 2013.

KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. Executive succession: past, present e future. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 327-372, 1994.

KICH, J. I. F.; SIMON, V. P.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Relações de poder no processo de planejamento estratégico. **R. Adm. FACES**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 85-106, abr./jun. 2012.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LEACH, P. **La empresa Familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granicas S. A., 1993. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=empresa+familiar&ots=ewUYJrXsWP&sig=PsP4F3Fnles_fgOzVAk_Xj5xw2l#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false. Acesso em: 07 set. 2018.

LEANDRO, A. A. Modelos de planeación estratégica en las Empresas familiares. **Tec Empresarial**, v. 11, n. 1, p. 23-34, 2017.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, art. 1, p. 11-32, 2010.

MACIEL, A. S.; RAMOS, M. I. G.; AGUILAR, J. L. E.; REYNA, J. M. S. M. The influence of family relationships in the succession: a factorial analysis of Mexican enterprises. **Journal of Family Business Management**, v. 5, Issue 2, p. 238-256, 2015.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MOREIRA, F. G.; SANTOS, K. L. S.; SOBRINHO, M. S.; SILVA, L. C. A gestão organizacional em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantis no município de Nova Andradina/MS. **Comunicação & Mercado**, Dourados – MS, v. 04, n. 09, p. 171-184, jan./jun. 2015.

NJIGUA, L. N. **Succession planning of executive directors and its effect on organizational performance**: a case of natural resource management organizations. 2014. 115 f. Research Project Report (Executive Master of Science Degree in Organizational Development) - Chandaria School of Business in United States International University, 2014.

OHTSUKI, C. H. **Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório**: um estudo de caso. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 9, n. 5, p. 185-214, 2003.

REICHEL, J. Succession of leadership position in non-governmental organisations: case studies. **Journal of Corporate Responsibility and Leadership**, v. 5, Issue 1, p. 85-104, 2018.

RODRIGUES, D. R. R. **A transição para uma função de gestão**: vivências de socialização na nova função e experiências de stresse ocupacional. 2011. 166 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade do Porto, Porto, 2011.

SOUZA, J. A. R.; BALTAZAR, M.; LENZI, F. C. Sobre mudar e ser mudado: o impacto da substituição do gestor na organização. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2013.

TERRY, P. S. **Intent and behavior**: examining executive leader succession planning in select new york city nonprofit organizations. 2018. 147 f. Education Doctoral (Ed. D. in Executive Leadership) - St. John Fisher College, 2018.

The Economic Impact of Family Business. **Tharawat Magazine**, ed. 22, maio 2014. Disponível em: <https://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/>. Acesso em: 03 set. 2018.

TOP 10 largest family businesses in the world. **Tharawat Magazine**, ed. 22, maio 2014. Disponível em: <https://www.tharawat-magazine.com/top-10-largest-family-businesses-in-the-world/>. Acesso em: 03 set. 2018.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

AS EMPRESAS FAMILIARES E O DESAFIO DA SUCESSÃO DA GESTÃO
Marina de Brito Barros, Nilton Soares Formiga, César Ricardo Maia de Vasconcelos

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 216-245, maio/jun./jul./ago. 2014.