

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR SUPERMERCADISTA NO SUL DE SANTA CATARINA - BRASIL

THE SUCCESSFUL PROCESS IN A FAMILY COMPANY OF THE SUPERMARKET SECTOR IN SOUTH SANTA CATARINA - BRAZIL

3. Estudos Organizacionais

Isabelle Bergmann, UNESC, Brasil, isabelle@unesc.net

Julio Cesar Zilli, UNESC, Brasil, zilli42@hotmail.com

Debora Volpato, SENAC, deboravolpato@gmail.com

Adriana Carvalho Pinto Vieira, UEPG, Brasil, dricpvieira@gmail.com

Patrícia de Sá Freire, UFSC, Brasil, patriciadesafreire@gmail.com

Resumo

A sucessão familiar é um processo que pretende garantir a continuidade da empresa. Ocorre quando, por algum motivo, o fundador passa a administração da sua empresa para seu sucessor. Assim, o presente estudo tem por finalidade compreender quais são os desafios do processo sucessório do setor supermercadista no sul de Santa Catarina - Brasil, com foco partir das três gerações. A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, bibliográfica, incluindo entrevistas semiestruturadas direcionadas às três gerações da empresa. Por meio das informações obtidas, foi possível fazer uma análise qualitativa, objetivando caracterizar a empresa, apresentar o perfil do sucedido e dos possíveis sucessores, identificar o processo de sucessão familiar na visão das três gerações presentes na empresa e compreender os desafios a serem enfrentados dentro do processo de sucessão. A pesquisa envolveu o fundador da empresa, um dos sucessores da segunda geração e cinco sucessores da terceira geração, atuantes na empresa familiar. Foi possível identificar que a empresa não possui um processo de sucessão familiar consolidado, apenas o desenvolvimento de planejamento sucessório por meio de acordo firmado entre os sócios. Concluiu-se que as dificuldades e desafios a serem enfrentados no processo de sucessão familiar estão atrelados principalmente aos conflitos e divergências de opinião dos familiares, porém, todos concordam quanto à importância do processo para a continuidade da empresa.

Palavras-Chaves: Sucessão familiar; Empresa; Três Gerações; Desafios.

Abstract

Family succession is a process that aims to ensure the continuity of the company. It occurs when, for some reason, the founder passes the administration of his company to his successor. Thus, this study aims to understand what are the challenges of the succession process of the supermarket sector in southern Santa Catarina - Brazil, focusing on the three generations. The research is characterized as a descriptive, bibliographical research, including semi-structured interviews directed to the three generations of the company. Through the information obtained, it was possible to make a qualitative analysis, aiming to characterize the company, present the profile of the successor and possible successors, identify the process of family succession in the vision of the three generations present in the company and understand the challenges to be faced within of the succession process. The research involved the company's founder, one of the second-generation successors, and five third-generation successors working in the family business. It was possible to identify that the company does not have a consolidated family succession

process, only the development of succession planning through an agreement between the partners. It was concluded that the difficulties and challenges to be faced in the process of family succession are mainly linked to conflicts and differences of opinion of family members, but all agree on the importance of the process for the continuity of the company.

Keywords: *Family Succession; Company; Three Generations; Challenges.*

1 INTRODUÇÃO

Empresas advindas de uma conjectura familiar são a maioria no mercado. Conforme Oliveira (2006), as empresas familiares abarcam um percentual de 75% (setenta e cinco por cento) do total de empresas no Brasil. Os ensinamentos de Grzeszczeszyn & Machado (2006) acrescentam que tais empresas representam percentual maior que 90% das empresas privadas que exercem atividade no país. Afirma Oliveira (2006) que existem particularidades e algumas peculiaridades na formação das empresas familiares. Como exemplo marcante aponta os valores e laços próximos estabelecidos entre os membros que a compõe.

Normalmente as empresas familiares são sucedidas de forma hereditária, sucessão esta que, nas palavras Adachi (2006), pode ocorrer de maneira não comprometida, uma vez que os sucessores nem sempre apresentam a mesma dedicação para com o negócio como o próprio fundador.

Diante da história de fundação e desenvolvimento por parte do fundador, é importante salientar os dados apresentados por Oliveira (2006), que informa que o percentual das empresas que vencem a segunda geração é de 30% (trinta por cento); por sua vez, apenas 5% (cinco por cento) chegam até a terceira geração. Apresenta o autor os motivos, determinantes, em regra: em um primeiro plano, os conflitos familiares; por sua vez, a falta de um planejamento sucessório adequado, o qual pode ser agravado pelo primeiro motivo.

Assim, diante do cenário e do problema apresentado o presente estudo tem por objetivo o presente estudo tem por finalidade compreender quais são os desafios do processo sucessório do setor supermercadista no sul de Santa Catarina - Brasil, com foco partir das três gerações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O processo de sucessão em empresas familiares

O processo de sucessão é algo complexo em qualquer tipo de organização, mas quando se trata de uma empresa familiar, a complexidade desse processo aumenta, considerando a necessidades de garantir sucessores competentes para que a empresa mantenha-se dentro da família (Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães & Assis, 2015). Esse processo representa um dos mais importantes momentos, numa empresa familiar, para que a mesma seja otimizada e tenha continuidade, o que não é um processo rápido de acordo com Oliveira (2006). Na verdade, é um momento delicado para a empresa, que pode enfrentar diversos problemas no decorrer de sua realização.

Quando a empresa possui vários familiares trabalhando diretamente, há de se considerar e compreender a existência de muitas diferenças entre os mesmos. Diferenças estas que podem estar relacionadas a idade, sexo, valores pessoais, temperamento e caráter. Elas também podem ser provenientes do conhecimento e habilidades desses familiares. Os conflitos mais comuns evidenciados em empresas familiares são nas relações entre: cônjuges; pais e filhos; irmãos e; primos e tios (Bornholdt, 2005).

Em virtude da proximidade entre os envolvidos e da forma de comunicação na resolução de problemas que surgem, os conflitos em empresas familiares são mais comuns. Muitos desses conflitos emergem de pequenas atitudes que poderiam ser resolvidas de forma simplificada, evitando-se o surgimento de um grande problema (Adachi, 2006).

Entretanto, Antonialli (1998) pontua que contendas podem ser evitadas com a inicialização do processo sucessório de forma antecipada, por parte do próprio fundador, o que, inclusive, é um fator de prevenção de falência.

Numa empresa de cunho familiar, os indivíduos a que se direciona o processo de gestão, estão sujeitos a níveis de pressão muito maiores que gestores profissionais. Para Freire, Soares, Nakayama & Spanhol (2010, p. 18):

As empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão que os gestores profissionais não encontram nos momentos de tomada de decisões, pois as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real.

Para Moreira Junior & Neto (2007) uma empresa familiar sofre cinco dificuldades importantes: a) a descentralização da tomada de decisão, pois o fundador, por ter iniciado sua empresa sozinho, e sempre tendo que tomar as decisões para com a empresa sem ajuda, consequentemente tem certa resistência em aceitar opiniões do seu sucessor, que possui menos experiência; b) funcionários mais antigos que, por vezes são beneficiados com promoções e maior remuneração por fazerem parte da empresa há mais tempo, com isso, no trato de práticas gerenciais, o relacionamento entre estes funcionários torna-se mais importante que o vínculo familiar; c) por vezes os fundadores acabam delegando cargos chave a pessoas de sua família, apenas porque são de sua inteira confiança, porém, estes não possuem a competência necessária para determinado cargo; d) existência de conflitos entre pais e filhos, ou entre os filhos, que atribuem estes conflitos a empresa e não as relações familiares, mas por vezes, o foco está distorcido; e) diferença entre o perfil do sucedido e o perfil do sucessor, pois o fundador deseja ter no comando da empresa um herdeiro com mesmas características que ele, pois pensa ser necessário para a empresa continuar dando certo, mas isso não se consolida, pois o período de sucessão é diferente do inicial da empresa, e exige um administrador com perfil estrategista.

Considerando que os maiores problemas pertinentes ao processo de sucessão nas empresas familiares são advindos da própria relação entre os familiares, principalmente no que diz respeito ao choque de gerações, é importante considerar o papel do fundador nesse processo.

2.2 Planejamento sucessório e a governança familiar

Planejar com antecipação o processo sucessório é crucial para garantir a continuidade da empresa familiar. Para Tondo (2008), a chave para o sucesso da empresa familiar é o planejamento no processo sucessório. Se o fundador proporcionar a seus sucessores uma boa formação e perceber que a sua sucessão, se feita enquanto ele ainda está no comando da situação, menores serão os conflitos entre seus filhos após sua morte.

O processo da sucessão familiar deve ser elaborado, analisado e estudado com antecedência por meio de um planejamento. Para Casillas, Vázquez & Díaz (2007, p. 228) “Quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”. E, para garantir a continuidade da empresa o que é fundamental é o planejamento antecipado.

Segundo Silva (2012) os principais fatores que levam a longevidade de uma empresa familiar são: a) O planejamento da sucessão com antecedência, que representa o principal fator de sobrevivência; e b) A criação e manutenção de um conselho com membros externos e a criação de um acordo familiar que regulamente a convivência entre família e empresa. O fechamento de muitas empresas familiares de maneira inesperada decorrem da falta de planejamento pós sucessão, sendo assim, antecipar metas e responsabilidades para preparar os indivíduos para efetiva sucessão faz-se necessário.

É de fundamental importância participar de todos os estágios do processo da sucessão, porém, para muitos executivos é muito cômodo cruzar os braços e esperar o processo seja realizado.

Quando não acompanhado, o processo sucessório provoca inúmeros problemas desagradáveis para o sucessor e para a empresa familiar. O sucessor, que desenvolve alto nível de criticidade e autocrítica, poderá observar o processo sucessório com mais cuidado. Muitas vezes a verdade presente na autocrítica faz com que os resultados do processo sejam otimizados (Oliveira, 1999).

Independentemente das etapas a serem escolhidas no processo de sucessão familiar, o mais importante é que todos os membros da família e os colaboradores da empresa estejam verdadeiramente empenhados na elaboração desse processo, visando o melhor para garantir a continuidade e o crescimento da empresa no mercado. É preciso que interesses individualistas sejam deixados de lado e que a preocupação principal seja beneficiar a empresa familiar como um todo, contribuindo para a longevidade da mesma.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De maneira geral a pesquisa pode ser compreendida como um conjunto de atividades orientadas que têm por finalidade descobrir o conhecimento científico. A realização de uma pesquisa deve ocorrer de maneira sistemática, através de métodos e técnicas, direcionadas a encontrar um conhecimento determinado, condizente com uma realidade empírica (Rudio, 2011).

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (Andrade, 2002). Diante destas afirmações, no que tange seus objetivos, a presente pesquisa é considerada descritiva, pois pretende descrever as características do objeto a ser estudado e proporcionar uma visão da realidade já existente.

O presente estudo foi realizado numa rede de supermercados que atua no setor há mais de cinco décadas. Com sua matriz localizada no sul de Santa Catarina, Brasil – possui mais de catorze filiais distribuídas pelo estado. Fundada em 1060, inicialmente era uma loja de secos e molhados, com o passar dos anos foi se modificando e, em 1970 passa do atendimento de balcão para o autosserviço, o que marcou o surgimento primeira loja da rede. A empresa, nos dias atuais ainda é presidida pelo seu fundador, possui mais de 5,5 mil colaboradores, dentre estes, alguns membros da família até sua terceira geração.

O estudo de caso é compreendido como uma investigação sistemática de uma instância específica (Nisbet; Waltt, 1978 apud André, 1984). E a observação participante pode ser definida como uma técnica de capacitação de dados menos estruturada, utilizada nas ciências sociais, porque não exige qualquer instrumento específico que direcione a observação. Isso ocorre quando o entrevistado faz parte da pesquisa (Haguette, 1995).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas direcionadas com roteiros estruturados aplicadas entre os dias 20/09/2017 e 30/09/2017 com os gestores da primeira, segunda e terceira geração da empresa. É importante destacar que foram entrevistados somente os familiares atuantes dentro da empresa. Na entrevista, o indivíduo a ser entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador (Triviños, 1987).

A análise qualitativa de dados tem por objetivo aprender o comportamento multidimensional dos fenômenos a sua manifestação natural e a partir de uma experiência vivida, captar os diferentes significados que auxiliarão na compreensão do indivíduo em seu contexto (André, 1983). Considerando a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, uma vez que não se utilizou tratamento estatístico na análise dos resultados. Richardson (1999, p. 80) destaca que “reside no fato da abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema.” Além disso, acrescenta o autor, que tal procedimento metodológico considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um

vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (Richardson, 1999).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

Para a presente pesquisa foram realizadas entrevistas com as 1ª, 2ª e 3ª gerações da empresa familiar estudada, do ramo supermercadista em Santa Catarina, atuante no mercado desde 1960, por meio de um roteiro pré-estabelecido com questionamentos referentes à constituição familiar, a relação entre família e empresa, decisões profissionais e o processo, planejamento e características da sucessão familiar. Foram entrevistados o fundador e os sucessores que atuam efetivamente na empresa, cujos perfis podem ser observados no Quadro 1.

ENTREVISTADOS	IDADE	GERAÇÃO	FUNÇÃO NA EMPRESA	ESCOLARIDADE
E1	84	1ª	Presidente	Magistério
E2	59	2ª	Diretor Comercial	Graduado em Administração
E3	28	3ª	Analista de gerenciamento de categorias	Graduado em Logística
E4	28	3ª	Engenheiro Civil	Graduado em Engenharia Civil
E5	35	3ª	Assistente Financeiro	Graduado em Administração
E6	23	3ª	Compradora	Cursando Administração
E7	24	3ª	Assessor Externo	Cursando Engenharia de Produção Civil

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Segundo entrevista realizada com o fundador e atual presidente (E1), a empresa teve seu início em 1960, no sul de Santa Catarina, depois dele ter trabalhado com o magistério por nove anos em uma escola isolada. O entrevistado conta que resolveu entrar no segmento do comércio em busca de uma melhor remuneração.

Sem muitos recursos, juntamente com um vizinho, pai de alguns de seus alunos, em sociedade, abriu um pequeno comércio que vendia tecidos e ferragens. Aos poucos foi se diversificando, a venda de tecidos foi interrompida e incluiu-se materiais de construção e alimentos, para suprir as necessidades da comunidade. Por volta de 1969, o comércio passa por um processo de transição, com a implantação do autosserviço, e torna-se o primeiro supermercado. Esse processo de transição, segundo o entrevistado, foi bem difícil, pois eram pouquíssimos os produtos que já vinham em embalagens individuais, e para o autosserviço era indispensável essa apresentação dos produtos, desta forma realizavam a embalagem dos produtos individualmente. Com o tempo, as indústrias foram se adequando a esse novo segmento do comércio, o que facilitou o autosserviço.

No que tange a relação entre família e empresa, o entrevistado coloca que por mais que se queira separar ambas, uma sempre acaba interferindo na outra, e essa relação acaba gerando divergências, devido ao modo individual de pensar de cada um. O mais importante para ele é que haja persistência para manter as decisões da empresa de acordo com os princípios e regras estabelecidos, desta forma a empresa familiar conseguirá se manter em crescimento no mercado. Segundo Oliveira (1999, p. 41) “o importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais, o ideal é ter uma pessoa que não detenha de laços familiares envolvidos para agir de maneira a reduzir as áreas de conflito”.

Quanto à influência na formação dos seus sucessores (filhos e netos), o entrevistado colocou que chegou a incentivá-los a seguir outra profissão, mas todos focaram no segmento do comércio, hoje estão todos integrados, participando efetivamente da empresa ou integram o conselho administrativo.

Quando indagado se a empresa já passou por algum processo de sucessão o entrevistado coloca que a empresa está passando por esse processo no momento, mesmo com participação de outros sócios, o comando da empresa sempre esteve em suas mãos. Agora que esse processo começou a ser inserido na empresa, onde cotas da mesma foram doadas aos sucessores e a empresa encontra-se em processo de profissionalização, em que profissionais externos capacitados passaram a participar da administração da empresa.

Ao ser questionado sobre o processo de profissionalização da empresa e se a mesma deve incluir a família, o entrevistado coloca que a família não pode estar ausente nesse processo, que ter um profissional à frente da empresa, que seja da família vai beneficiar a mesma e traz para si a responsabilidade tanto do êxito quanto do fracasso das decisões da empresa, haja vista que membros da família terão maior interesse em obter bons resultados.

Outro questionamento foi sobre a existência de um planejamento para sucessão da empresa. O entrevistado afirmou que existe um planejamento, que já está sendo executado, mas os profissionais externos com autonomia maior no comando da empresa, para executar funções que não são pertinentes aos familiares ou que os mesmos ainda não estão preparados para exercer, ainda não foram contratados.

Quando questionado se os possíveis sucessores têm oportunidade de opinar nas decisões tomadas por ele na empresa, o entrevistado respondeu que sim, através do conselho familiar, embora este ainda necessite de ajustes, ele considera fundamental que os membros da família tenham autonomia para opinar nas decisões da empresa e ainda que ele, como fundador, tenha o poder da decisão final, o mesmo sempre leva ao conhecimento do conselho familiar a oportunidade de tomar decisões juntamente com ele.

Ainda com relação à sucessão familiar, o entrevistado E1 foi indagado sobre os critérios que devem ser analisados para que a mesma seja planejada de modo familiar - E1 colocou que se faz necessário considerar as normas internas, previamente escritas, e cabe ao conselho colocar as mesmas em prática, pois a família tem prioridade na administração. Já existem membros da família que exercem cargos na empresa e por consequência são os maiores interessados para que esse processo de sucessão ocorra de maneira familiar.

Outra questão relevante ao processo de sucessão da empresa referiu-se a possibilidade da mesma ser realizada de forma profissional e em que circunstância isso ocorreria. Segundo E1 esse processo tem que ocorrer de forma profissional, seja com a participação da família ou não. Ele ressalta que pela sua idade avançada, ele já não tem mais condições de tomar todas as decisões sozinho, como ocorria anteriormente, onde ele administrava sozinho e era autor de todas as decisões. A empresa teve grande expansão e é impossível administrá-la sozinho, a responsabilidade precisa ser distribuída nos diversos seguimentos da empresa e esse processo precisa ocorrer de maneira profissional.

Com relação à opinião do mesmo no que diz respeito a necessidade de um profissional específico na área como mediador, para ocorrer o processo de sucessão dentro da empresa, o entrevistado salientou que é indispensável uma pessoa que esteja focada em todos os setores da empresa, que possa dirigir e tenha condições e força de comando. Segundo o entrevistado “todos os setores têm que ser muito responsáveis, mas, sobretudo, o líder maior tem que ter aquela humildade de ouvir para poder tomar as decisões”. Esse tipo de atitude garante maior probabilidade de acerto.

Quando questionado se existem vantagens na empresa familiar em relação a outras empresas, o entrevistado afirmou que existem vantagens e desvantagens. Quando a empresa é familiar, une-se a ela a parte emocional, que a seu modo de ver beneficia a empresa, pois se tem a família unida, trabalhando pela mesma causa. Porém, quando se trata de relação estritamente profissional, as ordens são executadas sem favorecer ninguém, o profissional tem uma administração fria entre os sócios. No entanto ele considera que o emocional também pode ser prejudicial em alguns momentos de tomada de decisão, mas na grande maioria das vezes é benéfico e faz com que a empresa não pense somente no capital, mas no lado humano também.

Para o entrevistado, quando indagado sobre sua opinião no que se refere a sucessão familiar, ele coloca que todas as mudanças têm seu preço, acarretam desgastes e trazem problemas, principalmente advindos de ciúmes entre os familiares, pois nem todos podem ocupar os mesmos cargos e obviamente todos gostariam de ocupar o cargo de presidente da empresa, mas como esse cargo cabe a um só, as dificuldades surgem durante o processo. Grande é a divergência de opiniões entre os familiares, por isso, na opinião dele, é preciso que haja união e que se observem aqueles familiares que se destacam como líderes, desta forma o processo torna-se mais fácil.

Encerrando a entrevista, quando indagado sobre o tempo em que se encontra no cargo de presidente, o entrevistado E1 afirma que são 57 anos à frente da empresa, desde que a mesma foi criada, ele sempre coordenou e tomou as decisões da empresa e também sempre foi o que mais trabalho pela mesma.

4.2 Processo de sucessão pela visão dos sucessores

4.2.1 - 2ª Geração

Para responder os questionamentos pertinentes aos sucessores, como representante da segunda geração da família, a entrevista foi direcionada a um dos filhos do fundador, o entrevistado E2, que ocupa o cargo de diretor comercial na empresa há vinte anos. Quando questionado se a empresa mantém os mesmos princípios e valores desde a fundação e quais são, o entrevistado afirmou que sim, a empresa tem conseguido manter os mesmos princípios do fundador e da família no que se refere a honrar os compromissos, prestar bom atendimento aos clientes, trabalhar utilizando recursos próprios e aproveitar as oportunidades de crescimento com prudência.

Quando indagado sobre quais os princípios e valores foram trazidos do ambiente familiar para o ambiente empresarial, o entrevistado coloca que: a espiritualidade, pois a empresa preza muito a religiosidade como forma de agradecer pelos resultados; a valorização da pessoa, pois procura manter boa relação com os funcionários, mantendo sempre os diretores acessíveis a qualquer um deles; o aproveitamento de talentos internos, no que tange as habilidades e competências do/próprio pessoal da empresa, podendo atribuir cargos de maior confiança aos mesmos conforme vão surgindo.

No que se refere a relação entre a família e a empresa e como isso está inserido no seu dia-a-dia, o entrevistado coloca que a família tem participado da gestão da empresa desde a sua fundação, ocupando cargos diretivos, gerenciais, administrativos, entre outros. E, à medida que a empresa foi crescendo, sempre foi proporcionada a inclusão da família, porém, alguns membros das famílias optaram por acompanhar a empresa, sem estarem presentes na operação, somente através do conselho familiar, por exemplo. A influência empregada pelos mesmos é observada nas reuniões entre as pessoas da família para tomada de decisões mais importantes.

Quando indagado sobre a influência de seu pai (fundador), nas suas decisões profissionais, o entrevistado coloca que o mesmo o influenciou, pois a tendência é o filho se espelhar no pai

como modelo a seguir. Segundo ele: “Dentro da gestão do negócio, me identifiquei com a área Comercial e Operação de Lojas, que é o coração da empresa”.

Considerando a mesma linha da questão anterior, o entrevistado foi questionado se ele também influenciou nas decisões profissionais dos seus filhos de alguma forma, o mesmo respondeu que sim, pois a empresa faz parte de sua realidade, e no dia-a-dia acaba comentando de sua função na empresa com sua família, seus filhos e aconselhando os mesmos, sempre que surgem oportunidades, para oportunizar alguns direcionamentos quanta a carreira deles.

Quando questionado se a empresa já passou por algum processo de sucessão, esclarece que a empresa já contratou consultorias para auxiliar no processo de estruturação da sucessão familiar, estabelecendo alguns critérios e regras. Recentemente foi firmado um acordo societário neste sentido. Mas ainda não houve efetivamente um processo destes que tenha sido concluído.

Ainda com relação a sucessão familiar, indagou-se se existe algum planejamento para a sucessão da empresa e de que forma esse planejamento é realizado, como já citado na questão anterior, foi implantando um acordo societário, abrangendo mais aspectos legais e burocráticos. E um processo de identificação de herdeiros, com qualificação por áreas / afinidades, foi iniciado por uma consultoria, porém, o processo não completou ciclo. Portanto, atualmente não existe formalmente esse planejamento.

Quando questionado se os possíveis sucessores têm oportunidade de opinar nas decisões tomadas pela empresa o entrevistado coloca que de fato não há uma participação direta ou formal em decisões. As pessoas da família que ocupam cargos diretivos e sim participam de decisões, mas as demais participam com outros funcionários de carreira.

Sobre o interesse em assumir responsabilidades no cargo de direção da empresa, o entrevistado E2 afirma que tem intenção e está se preparando para caso seja chamado para novas ou mais responsabilidades dentro da gestão da empresa. Para ele, no que diz respeito aos critérios a serem analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar, faz-se necessário: engajamento, experiência, identificação com o negócio, disposição para assumir responsabilidades; aceitação da família; liderança em momentos de conflito familiar e; determinação para uma Gestão Profissionalizada.

Quando indagado sobre a possibilidade de a sucessão da empresa ser realizada de forma profissional e em que circunstância isso ocorreria, ele coloca que há preocupação do Presidente em contratar empresas para auxiliar neste processo, indica que sim, existe esta possibilidade. Para ele, a circunstância seria não esperar que a sucessão ocorra por fato grave ou impedimento de saúde daquele que vai ser sucedido, o ideal seria uma passagem planejada e acompanhada pelos dois: sucessor e sucedido.

No que se refere a necessidade de um profissional específico na área, como mediador, para ocorrer o processo de sucessão dentro da empresa, o entrevistado coloca que isso seria o ideal, para haja isenção neste processo. Existirão momentos de tensão e avaliação, onde poderá haver interferência dos familiares, o que poderia travar o processo.

No que tange a existência de alguma vantagem na empresa familiar em relação as demais empresas que não são, o entrevistado salienta que a grande vantagem de uma empresa familiar consiste na forte preservação da cultura, do propósito do negócio, sem que haja um grande esforço para doutrinar os funcionários. Outra vantagem é a agilidade nas decisões, onde a empresa familiar deve ser mais rápida do que empresas em que haja diversas instâncias a passar dentro do processo decisório.

Para encerrar a entrevista como representante da segunda geração familiar, o mesmo foi questionado sobre a sua opinião com relação a sucessão familiar, o mesmo respondeu que é importante que seja discutida bem antes de ter que se chegar a necessidade discuti-la por

questões mais graves, ou seja, quanto mais antecipada, planejada, transparente, com regras e oportunidades, com experiências a serem vividas pelos sucessores, e principalmente, a disposição e consciência do sucedido já que este é um processo normal e que será benéfico para todos, em especial a empresa, melhor ocorrerá esse processo.

4.2.2 - 3ª Geração

A entrevista direcionada aos sucessores da 3ª. geração familiar foi aplicada com cinco integrantes, que atuam dentro da empresa, direta ou indiretamente, todos netos do fundador, que serão identificados como: entrevistado E3; entrevistado E4; entrevistado E5, entrevistado E6 e entrevistado E7.

Os questionamentos realizados com a terceira geração, bem como suas respectivas respostas podem ser observados no quadro a seguir:

QUESTÕES	ENTREVISTADOS	RESPECTIVAS RESPOSTAS
Como é constituída a sua família?	E3	Sou casado, tenho 2 filhas.
	E4	Constituída por mim, meu pai, mãe e irmão
	E5	Eu e minha esposa.
	E6	Pai, mãe e eu.
	E7	Constituída por mim, meu pai, mãe e irmão
A empresa têm os mesmos princípios e valores desde a fundação? Quais são?	E3	Com o tempo os princípios e valores da empresa vão mudando, trabalhei na empresa há 15 anos atrás onde os valores eram outros e princípios também, como exemplo podemos citar que se “dava” mais valor na família, onde havia uma união maior.
	E4	Sim entre eles: fundador com controle total sobre a empresa desde a fundação, fácil acesso e cominação dos colaboradores com qualquer diretor, tomadas de decisões parecidas como as do início da empresa.
	E5	Sim. Empresa familiar presidida pelo fundador onde ele preza resolver os problemas com diálogo e valoriza muito o empregado e tem uma linha conservadora.
	E6	Sim, humildade, transparência valorizar o funcionário, foco no cliente.
	E7	Alguns valores são a humildade, conservadorismo, custo-benefício, responsabilidade social e bom atendimento ao cliente. Não tenho embasamento para saber se são os mesmos valores desde a fundação.
Quais princípios e valores foram trazidos do ambiente familiar para o ambiente empresarial?	E3	A humildade, honestidade nos negócios e o respeito que há com os clientes, sempre valorizando, tratando todos iguais, indiferentemente de sua classe social.
	E4	Como principal, a simplicidade no atendimento com os clientes.
	E5	Respeito, religião, trabalho, cultura e valores.
	E6	Humildade.
	E7	Responsabilidade social, conservadorismo, humildade.
Como é a relação família X empresa? Como isso está inserido no seu dia-a-dia?	E3	Já dei mais importância para empresa por ser um membro da família, hoje dou muito mais valor na minha própria família (esposa e filhos) do que a família empresária ou a empresa.

	E4	Fica inserido durante todo tempo, em todos os dias, relação com parentes, todas as atitudes e pensamentos mesmos quando individuais acabam refletindo em algo na empresa, há uma cobrança de toda a família para uma melhor conduta.
	E5	Está sempre ligado, em oportunidades festivas ou encontros diversos o assunto empresa é sempre lembrado.
	E6	Grande relação, problemas familiares geram problemas na empresa, assim como problemas na empresa geram problemas familiares.
	E7	Vejo que nossa família está totalmente relacionada com a empresa. No entanto, é uma relação com altos e baixos, problemas familiares geram problemas na empresa, assim como problemas na empresa geram problemas familiares.
Seu avô/pai influenciou nas suas decisões profissionais? Por quê?	E3	Poderia dizer que minha mãe e meu tio me influenciaram de uma certa maneira a mais do que o meu pai nos objetivos que eu tenho na empresa.
	E4	Em partes pela parte do pai, pois a minha profissão foge do seguimento do fundador. Porém com a convivência nesta área, em função do pai, acabou chamando a atenção e criando certo gosto pela engenharia civil, mesmo não sendo influenciado totalmente pelo pai.
	E5	Sim. Pela convivência acabamos absorvendo a sua profissão, pois os assuntos de trabalho são compartilhados além de presenciarmos o sucesso que a empresa é.
	E6	Sim, meu pai influenciou um pouco na decisão. Minha primeira tentativa foi Arquitetura, onde fiz durante dois semestres, mas houve uma oportunidade de entrar na empresa, e com a influência acabei trocando meu curso.
	E7	Sim, meu pai me influenciou muito para que eu fizesse uma engenharia. Hoje agradeço por isso.
A empresa já passou por algum processo de sucessão?	E3	Várias empresas/consultorias passaram pela empresa para tratar deste assunto, porém nenhuma ainda conseguiu realizar algo de concreto. Hoje a empresa está passando por mais um processo de estruturação, começando pela família (conselho de administração e de família) para assim decidir algumas diretrizes e logo passar para a empresa, formando o planejamento em cima disso.
	E4	Não
	E5	Não
	E6	Não
	E7	Não.
Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? De que forma é realizado este planejamento?	E3	Estão realizando o planejamento para a sucessão começando pela 1ª e 2ª geração através do conselho de família e de administração.
	E4	Existe, porém não sei muitos detalhes.
	E5	Sim. Está em processo de desenvolvimento através de acordo desenvolvido por acionistas e profissionais capacitados.
	E6	Sim. Está em processo de desenvolvimento através de acordo desenvolvido por acionistas e profissionais capacitados.

	E7	Existe, não sei como é realizado.
Os possíveis sucessores tem a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa junto ao proprietário?	E3	Ainda não sei quem serão os possíveis sucessores (caso já tenham decidido, ainda não passaram a informação para mim). Porém normalmente as decisões tomadas pelo fundador não.
	E4	Com o início da profissionalização e sucessão, a segunda geração tem participado das reuniões e tomadas de decisões.
	E5	Sim.
	E6	Sim.
	E7	Acredito que sim.
Você tem interesse em assumir responsabilidades no cargo de direção da sua empresa?	E3	Sim, por isso que hoje em dia ainda estou me dedicando muito aos estudos para que possa me qualificar para o cargo, estou tentando adquirir experiência o suficiente passando por diversos setores para que eu possa chegar lá.
	E4	Sim.
	E5	Sim.
	E6	Sim.
	E7	Sim.
Quais critérios você acredita que devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar?	E3	Os interesses dos familiares para que no futuro não gere discórdias dentro da empresa. Os interessados deveriam ao menos participar de um curso sobre governança corporativa, para entender o papel de cada um tem na empresa (família, funcionários, empresa), e como conciliar. Logo, deve-se saber o que realmente a família quer com a empresa, o que a primeira, segunda e a terceira geração querem. Após ter todas as informações na mão deve estruturar/iniciar com o conselho de família e logo após o de administração, porém toda decisão tomada deve ser compartilhada com a família. Com muito cuidado tem que ser feito uma etapa de cada vez.
	E4	Capacitação e qualificação dos herdeiros, competência, vontade de trabalhar e de fazer que aconteçam os objetivos.
	E5	Meritocracia.
	E6	Meritocracia.
	E7	O único critério coerente que vejo é o mérito.
Existe alguma possibilidade de a sucessão da sua empresa ser realizada de forma profissional? Em qual circunstância?	E3	Da forma que está a empresa tem de ser feita a profissionalização da empresa pelo menos para que caso futuramente ocorra algum problema na família, não atinja a empresa. E além de ser feito de forma profissional a família tem de aceitar também.
	E4	Sim, a circunstância de não haver ninguém com a capacidade de substituir o fundador.
	E5	Sim. Na atual e já está sendo enxergado dessa maneira.
	E6	Sim. Seria um corpo misto, familiares e profissionais. Familiares que fossem aptos a exercer o cargo.

	E7	Acredito sim, se essa sucessão for feita de modo meritocrático, que a família não deve influenciar nos cargos executivos da empresa e que a sucessão deve acontecer somente no conselho familiar, onde cada núcleo familiar tem o seu direito de cuidar e dar diretrizes para o seu patrimônio.
Em sua opinião, é necessário que um profissional específico na área seja mediador para ocorrer um projeto de sucessão dentro da sua empresa?	E3	Sem dúvida, como a família está de certa forma “grande” tendo hoje até a 4ª geração, tem de ser feito com muito cuidado e de preferência algum profissional com muita experiência na área.
	E4	Sim, pois quando se trata de famílias, tudo fica mais complicado, pois envolve convivências entre sócios, conflitos antigos, e as intimidades entre uns com os outros que às vezes podem gerar grandes conflitos.
	E5	Minha opinião seria um corpo misto, familiares e profissionais.
	E6	Sim.
	E7	Sim.
Você acredita que existe alguma vantagem na empresa familiar em relação às empresas que não são?	E3	As empresas familiares na realidade são menos “duras” com os seus funcionários, muitas vezes um funcionário de chão de fábrica pode ir diretamente falar com o diretor presidente, onde isso não ocorre nas empresas que não são, como também as inovações destas empresas normalmente tendem a demorar muito mais que as outras, pois as mudanças são difíceis de ocorrerem como também a cultura da família passa muito para empresa.
	E4	Muita, pois quando a empresa é administrada por um “dono”, este tem uma motivação e ambição muito maior do que um terceiro que estará ali muitas vezes somente para “cumprir o seu papel”.
	E5	Sim. O sentimento pela empresa é mais comprometido, valoriza mais os que fazem parte dela e se doa mais para comunidade onde atua.
	E6	Sim, amor a empresa, valoriza mais os funcionários que fazem parte da empresa.
	E7	Sim, maior probabilidade de pensar em longo prazo.
Qual a sua opinião sobre sucessão familiar?	E3	Toda empresa que chega a um certo ponto que tem de ser feito a sucessão familiar ou a profissionalização, pois a falta de algum membro importante empresa/família pode ser que a empresa não sobreviva para a próxima geração, pois normalmente começam a ocorrer conflitos de interesses que logo passam para a empresa também. No entanto, toda sucessão familiar tem de ser bem planejada e estruturada, pois cada uma tem seus valores, suas culturas e princípios, nisto tem de ser adequada a cada família, sempre com o intuito da sobrevivência da empresa como da união da família.
	E4	Um processo muito complicado, que por muitas vezes sempre deixará sentimentos bons para uns, e ruins para outros, todas as decisões devem ser tomadas visando o que será melhor para a empresa.

	E5	Ela deve ser feita dentro de parâmetros que envolvam a capacidade de cada membro da família que possa ajudar de alguma forma, aqueles com vontade de trabalhar que ganhem seu espaço na empresa, não que tenham que ser diretores, mas que ocupem cargos competentes a sua capacidade e para aqueles que não querem trabalhar na empresa, que participem de reuniões que mostrem os resultados para entender o que se passa na empresa.
	E6	Acredito que a melhor forma de uma sucessão seria contratar uma empresa responsável pela sucessão e ser feita com calma, transparência e planejamento. É importante ouvir todos os envolvidos, explicar todos os processos. No planejamento de um processo sucessório familiar, é necessário se abordar as forças e fraquezas, que circundam os laços familiares. Essa abordagem deve ser feita, de forma que demonstre o diferencial, entre ser uma empresa familiar, e uma que não é mais gerida por este sistema.
	E7	Que ela deve acontecer de uma forma pacífica, chegando em um comum acordo entre todos dentro da família para não gerar atritos. Que a sucessão deva primar pela preservação e crescimento do patrimônio, e não pela preservação de cargos ou status de indivíduos. Que ela deve acontecer dentro do conselho administrativo, onde os proprietários e futuros proprietários do patrimônio podem escolher como alocar e administrar seus recursos que os são de direito. E que a sucessão familiar não deve acontecer dentro da operação de uma empresa, nela, deve acontecer a sucessão por mérito, onde os futuros gerentes e diretores possam assumir tais posições, pois trabalharam duro e merecem estar ali.

Quadro 2– Questões referentes a sucessão familiar

Fonte: Elaboração a partir da pesquisa

De maneira geral, ao analisar todas as respostas dadas pelos sucessores da 3ª geração da família, pode-se observar algumas divergências, principalmente no que diz respeito a relação entre família e empresa e no processo sucessório. Para Fritz (1993) quanto mais aberto for o diálogo entre os sucessores, mais clara e imparcial serão as discussões a respeito dos planos e intenções individuais, e, quanto maior o número de informações disponibilizados para os herdeiros, mais fácil será a elaboração de um planejamento que seja compensador para todos.

No que diz respeito aos princípios e valores, apesar de terem opiniões um pouco diferentes, uma característica foi unânime a todos os entrevistados, a humildade. Todos concordam que esta característica faz-se presente na empresa desde a sua fundação. Outro aspecto importante que todos os entrevistados concordam é com a possibilidade da profissionalização da empresa, haja vista que esse processo pode evitar conflitos no âmbito familiar, mas que o mesmo deve ocorrer de forma mista. Para Bernhoeft & Gallo (2003), a profissionalização não descaracteriza a empresa familiar, pois os familiares com maiores aptidões podem permanecer na mesma. A verdadeira e efetiva profissionalização faz uso dos recursos e pessoas da família, conseguindo integrar familiares e não-familiares na administração da empresa.

4.3 Análise geral dos resultados

Considerando as entrevistas direcionadas as 1ª, 2ª e 3ª gerações da empresa, observa-se algumas divergências nas respostas, no que se refere aos princípios e a relação entre família e empresa e outras opiniões que coincidiram de forma unânime, como quando se questionou sobre profissionalização e sucessão familiar. Assim, cita-se que esse sistema social composto por empresa e família é formado por limites e valores compartilhados entre esse sistema. Entende-se então que o conceito de família pode evoluir ao longo do tempo, porém os laços sanguíneos estão presentes e fazem parte do processo de tomada de decisão (Brännback, Carsrud & Schulte, 2008).

Com relação aos princípios e valores da empresa, os entrevistados das 2ª e 3ª gerações concordam que alguns são mantidos até os dias atuais, dentre os mais citados estão: a humildade, a responsabilidade e a espiritualidade. Conforme Lodi (1994), a cultura da empresa se funde com os valores familiares. A finalidade da empresa está acima da individualidade dos familiares, apesar das opiniões divergentes. Neste contexto, o autor ainda cita que é importante existir um consenso entre os mesmo para que a sucessão aconteça da melhor forma.

Os entrevistados colocam que existe estreita relação entre empresa e família e salientam que, pela diversidade de ideias e opiniões, problemas nesse relacionamento acabam por surgir. Estas informações vão de encontro ao que diz Bernhoeft (1987), ao citar que a empresa se caracteriza como familiar quando há uma combinação dos valores familiares e empresariais dentro da administração. Neste sentido, um dos maiores problemas encontrados na sucessão familiar são as opiniões divergentes entre sucedidos e sucessores.

Quando indagados sobre a influência da família no âmbito profissional, foi unânime a opinião dos entrevistados de que todos influenciaram e/ou foram influenciados por seus familiares no que tange as decisões profissionais. Quanto a assumir a responsabilidade no cargo de direção da empresa, todos os sucessores afirmaram que possuem interesse e o próprio fundador também concorda que existe esse interesse.

No que diz respeito ao processo de sucessão, quando questionados sobre a existência de um planejamento do processo de sucessão, todos afirmam que existe tal planejamento, os mesmos também concordam que existe a possibilidade de uma sucessão realizada de forma profissional e que a profissionalização já se faz presente na empresa.

Por fim, quando os entrevistados foram questionados sobre a opinião com relação a sucessão familiar, todos foram unânimes quanto a necessidade dela ocorrer, e que a mesma precisa ser bem planejada e executada para que a empresa tenha continuidade, pois é um processo que gera muitos conflitos entre os familiares. Estes conflitos muitas vezes estão vinculados à dificuldade do fundador em passar a empresa aos sucessores. É difícil entender, pois a empresa nasce de um sonho, fator que dificulta a desvinculação da empresa. É preciso que o sucedido entenda que a empresa será administrada por uma pessoa diferente, que possui talvez um modo diferente de gestão. Por isso o relacionamento entre sucedido e sucessores precisa ocorrer da melhor forma possível para evitar conflitos (Bernhoeft, 1987).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são a maior parte no mercado, tanto nacional quanto internacional e diferenciam-se das demais pela sua forma de administração, caracterizada por sofrer forte influência da cultura familiar. Quanto a empresa em estudo, essa gestão é realizada pelo seu fundador, que tem total controle sobre as decisões da empresa e que, com o passar do tempo conta com a inserção de outros membros da família nessa gestão.

A cultura organizacional de uma empresa familiar pode ser entendida como a maneira particular de organização e interação dos indivíduos que a compõem, indivíduos estes que trazem do âmbito familiar crenças, valores e características que imprimem a identidade a essa empresa. A

cultura organizacional de uma empresa, por carregar aspectos e valores de seu fundador, no que diz respeito ao processo sucessório, pode acarretar resistência por parte dos sucessores.

A empresa familiar, objeto deste estudo, atua no setor supermercadista há mais de cinco décadas. Ainda presidida pelo seu fundador, conta com quase seis mil colaboradores e 15 lojas distribuídas pelo estado de Santa Catarina. A empresa ainda não passou por processo sucessório, e o seu planejamento está em desenvolvimento por meio de acordo firmado entre os sócios.

Desta maneira, o primeiro objetivo que refere-se a caracterização da empresa foi contemplado por meio da entrevista com o gestor, que descreveu o histórico da empresa, desde sua criação até os dias atuais. No que se refere ao segundo objetivo, que foi apresentar perfil do sucedido e dos possíveis sucessores, foi atingido na primeira parte da pesquisa, por meio das entrevistas com os gestores. Quanto ao terceiro objetivo, a identificação do processo de sucessão familiar na visão das três gerações presentes na empresa, o mesmo foi contemplado através das entrevistas, onde constatou-se que não existe efetivamente um planejamento de sucessão familiar em andamento, que algumas tentativas foram feitas, mas não existe um planejamento formalizado. O quarto e último objetivo, a compreensão dos desafios a serem enfrentados dentro do processo de sucessão, constatou-se que existe divergência de opiniões sobre vários aspectos que envolvem o processo sucessório da empresa, mas todos consideram o mesmo fundamental para a empresa.

Sugere-se, para trabalhos futuros, maior aprofundamento quanto aos possíveis métodos de sucessão familiar, bem como maneiras de reduzir os conflitos provenientes da mesma. Destacando principalmente a importância de se iniciar com bastante antecedência o planejamento de processo sucessório, para ter maior chance de sucesso.

REFERÊNCIAS

- Adachi, P. P. (2006). *Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo, Atlas.
- Andrade, M. M. (2002). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo, Atlas.
- André, M.E. D. A. (1984). Estudo de caso: seu potencial na educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, (49): 51-54.
- André, M. E. D. A. (1983). *Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos*. Cadernos de Pesquisa, (45): 66-71.
- Antonialli, L.M. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Fea/usp, São Paulo. http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF, (20 de junho de 2019)
- Brännback, M.; Carsrud, A.; Schulte, W. D. (2008) Exploring the role of Ba in family business context. *Vine*, v. (38:1): 104-117.
- Hoefl, R. (1987). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, IBECON,. (1):173.
- Bernhoeft, R. (1987) Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, IBECON, (1):173 .
- Bernhoeft, R.; Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro, Campus.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre, Bookman – Artmed.
- Casillas, J.C.; Vázquez, A.; Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo, Thomson, (1):270.

- Costa, L. S. P.; Nunes, S.C.; Grzybovski, D.; Guimarães, L.O.; Assis, P.A.X. (2015). De pai para filho: a Sucessão em pequenas e médias empresas familiares . *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília (18:1): 61-82.
- Freire, P.S.; Soares, A. P.; Nakayama, M. K.; Spanhol, F. J. (2010). Processo de Sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, (7).
- Fritz, R. (1993). *Empresa familiar a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora*. São Paulo, Makron Books.
- Grzeszczyszyn, G.; Machado, H. P. V. (2006). Empreendedorismo e Empresas Familiares: Reflexões sobre a Pesquisa, *Anais do IX SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo. Administração no Contexto Internacional.
- Haguette, T. M. F. (1995). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis, Vozes (4).
- Lodi, J. B. (1994). *A ética na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira.
- Moreira JR, A. L.; Neto, A. B. (2007). *Empresa Familiar: um sonho realizado*, São Paulo, Saraiva.
- Oliveira, D.P.R. (1999). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo, Atlas.
- Oliveira, D.P.R. (2006) *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo, Atlas (2).
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas.
- Rudio, F. V. (2011). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis, Vozes, (39).
- SILVA, E. C. (2012). Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, 52 auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo, Atlas (3).
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo.*, São Paulo, Atlas.
- TONDO, Claudia. (2008). *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Porto Alegre, Sulina,