

# folha de rosto

Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação

## Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense

*Vivian Maria da Cunha Dantas*

Discente no curso de Administração da Universidade Federal do Cariri.

[vividnts@gmail.com](mailto:vividnts@gmail.com)

*Jeniffer de Nadea*

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Docente na Universidade Federal de Itajubá e no Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável da Universidade Federal do Cariri.

[jeniffer.nadae@ufca.edu.br](mailto:jeniffer.nadae@ufca.edu.br)

*Rebeca da Rocha Grangeiro*

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia. Docente na Universidade Federal do Cariri.

[rebeca.grangeiro@ufca.edu.br](mailto:rebeca.grangeiro@ufca.edu.br)



Este trabalho está licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Resumo

Este artigo tem por finalidade analisar o planejamento estratégico de sucessão de três empresas familiares situadas na região do Cariri cearense. Os procedimentos metodológicos foram delineados a partir de um estudo de caso que foi construído por meio de entrevistas e um questionário adaptado nos autores Crasto (2012) e Ferreira (2015). Com base nos dados obtidos, foi analisado o período em que as empresas se encontram no modelo tridimensional proposto por Gersick (1997). Analisando a fase que as empresas estão, de acordo com o modelo tridimensional, que contempla os eixos “empresa”, “propriedade” e “família”, os respondentes, consideraram que em relação ao eixo “empresa”, todos se encaixam na fase de “expansão/formalização”. No eixo da propriedade, estão na fase “proprietário controlador” e finalmente no eixo da família as empresas se consideram no estágio “trabalho conjunto”. Após analisar as estratégias utilizadas pelas empresas familiares para sua sucessão, percebeu-se que as mesmas não possuem um planejamento estratégico de sucessão bem definido, mas é comum a todas acreditarem que o sucessor deve ser da família.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Administração estratégica. Planejamento estratégico. Sucessão familiar.

*Strategic succession planning in family businesses: a study in Cariri Ceará*

### Abstract

This article aims to analyze the strategic succession planning of three family businesses located in the Cariri cearense region. The methodological procedures were designed based on case study that was constructed using interviewees, questionnaire based on the authors Crasto (2012) and Ferreira (2015). According to the data obtained, the period in which companies are in the three-dimensional proposed by Gersick (1997) model was analyzed. Analyzing the phase that the companies are in according to the three-dimensional model, which includes the company, property and family axes, the respondents considered that in relation to the company's axis, all fit in the “expansion/ formalization” phase. In the property axis, they are in the “controlling owner” phase and finally in the family axis, companies consider themselves in the “joint work” stage. After analyzing the strategies used by family businesses for their succession, it was realized that they do not have a well-defined strategic succession planning, but it is common for all of them to believe that the successor must come from family.

**Keywords:** Family business. Strategic administration. Strategic planning. Family Succession.

## 1 Introdução

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) aproximadamente 90% das empresas brasileiras ainda são familiares, elas representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da força de trabalho do país. Embora sejam consideradas a espinha dorsal da economia nacional, pesquisas também apontam que a cada 100 empresas desse tipo, apenas 70% não passam da geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração (TERRA, 2019).

As empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por 3/5 da receita e 2/3 dos empregos gerados no Brasil, assim, possuem a maior participação na economia, são as que mais empregam e não podem ser caracterizadas apenas por seu tamanho uma vez que existem empresas familiares de grande porte e outras muito pequenas (REBOUÇAS, 2010).

A vida média das empresas familiares no Brasil é de 9 anos, enquanto a das não familiares é de 12 anos. E um momento fundamental na vida da empresa se torna também um dos momentos mais críticos e desgastantes, o momento da sucessão. Dados mostram que apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 2006). A empresa com gestão de tipo familiar enfrenta problemas por não conseguir separar a dinâmica familiar e a dinâmica de tomada de decisão (VIEIRA; MACCARI; FREIRE; ZILLI, 2015).

O processo sucessório em Empresas Familiares (EF) representa um dos seus momentos mais delicados e importantes, pois nesse momento é necessário que sejam apresentados os resultados esperados, uma vez que a inefetividade da sucessão pode comprometer o bem-estar não apenas da organização, mas da família envolvida.

Uma grande dificuldade atual das EF está no processo sucessório, pois a falta de planejamento dificulta a construção de um plano sucessório em longo prazo, o que justifica o índice de empresas familiares brasileiras que possuem um ciclo de vida curto. Com isso, é necessário que as estratégias de sucessão em EFs além de bem reformuladas, sejam implementadas, por isso, os gestores têm de levar em conta o modo como a estrutura está organizada e fatores como liderança e cultura.

Para uma EF é “crucial a gestão do sistema decisório para que estas possam ser tomadas de forma ágil, prática e racional corretamente apoiadas em base de informações gerenciais e de mercado, levando a empresa familiar ao melhor desempenho das organizações depende da qualidade e racionalidade de suas decisões” (VIEIRA; MACCARI; FREIRE; ZILLI, 2015, p. 19). Assim, a informação passa a ser considerada um recurso primordial para a tomada de decisão (VIEIRA; MACCARI; FREIRE; ZILLI, 2015).

Para Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017) a empresa familiar fundamenta-se na interação das dimensões da propriedade, da empresa e da família, existentes no âmbito da organização. A interação entre família e empresa, explicitadas pela perspectiva da propriedade, constitui o principal elemento de distinção entre EF e não familiares.

Segundo Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007) deve ser considerada a influência do fator temporal sobre a EF, que pode implicar em mudanças na sua estrutura e devido às suas particularidades, elas possuem modelos de ciclo de vida próprios.

Como modelos de ciclo de vida de EFs existem os propostos por McGivern (1989), Barnes e Hershon (1996) e Ward (1997). De acordo com Casillas (2007) esses modelos foram os primeiros propostos, que constituem e contribuem com os modelos atuais conhecidos como Modelo tridimensional proposto por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) e o Modelo de Gallo e Amat (2003).

O modelo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), trata-se um modelo de três eixos que procura fazer um apanhado da evolução dos três círculos – propriedade, empresa/gestão e família- onde cada um dos três eixos passa por etapas distintas, esse modelo tem como objetivo transformar a visão estática para um modelo dinâmico.

Diante disso, esta pesquisa busca entender como as empresas familiares planejam seu processo sucessório. O objetivo geral deste trabalho é analisar o planejamento estratégico para uma sucessão de três EF situadas na região do Cariri cearense. A abordagem metodológica desta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso e o instrumento de coleta das informações são entrevistas e aplicação de questionários, adaptados, de Crasto (2012) e Ferreira (2015). Essa pesquisa foi aplicada aos fundadores e possíveis sucessores das três empresas localizadas no Cariri cearense de diferentes setores econômicos, tais como comércio atacado de utensílios domésticos, mesa e banho, e eletrodomésticos, indústria calçadista e distribuidor de produtos alimentícios.

Este trabalho fundamenta-se no conhecimento irá gerar não apenas para a sociedade acadêmica, mas também para o empresariado com um todo, uma vez que se espera que a discussão do tema apresentado neste trabalho possa auxiliar empresas familiares a refletirem sobre seu planejamento do processo sucessório visando à longevidade das suas empresas, de forma que elas possam passar da terceira geração.

Quanto à questão social as empresas familiares possuem elevada importância a economia em todo o mundo e no Brasil segundo Américo (2020) as organizações familiares correspondem a 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho, o que exige uma grande necessidade em entender, estudar e criar estratégias para as EF, uma vez que haja declínio, essas podem impactar negativamente a economia. Ainda as empresas familiares podem parecer bastante comuns, mas, a diferença delas e o que as tornam tão especiais é que conseguem unir duas grandes dimensões da vida dos indivíduos: família e trabalho.

## 2 Referencial Teórico

As EF possuem características específicas e modelos organizacionais disponíveis na literatura podem auxiliar a compreender o estágio em que esta empresa se encontra, para que assim, possam se apropriar das informações disponíveis e necessárias para elaborar um planejamento estratégico ideal a ser contemplado no processo sucessório.

### 2.1 Empresa familiar

Não há consenso entre os pesquisadores sobre a definição de empresa familiar. Segundo Donnelley (1964), um dos precursores no estudo sobre tais organizações, a empresa para se caracterizar como familiar deve se identificar com uma família há no mínimo duas gerações, influenciando diretamente ou indiretamente nas decisões da empresa.

Entretanto, para Barry (1978), o controle acionário da empresa por uma única família é considerado a principal condição para que uma empresa seja definida como familiar, seja ela de capital fechado ou aberto. Lodi (1998) concorda com o conceito de Donnelley (1967), quando diz que o que define uma empresa familiar é a influência recíproca entre a família e a firma. Oliveira (1999, p. 18) acentua esse conceito ao afirmar que “[...] a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

De acordo com Gaj (1989 *apud* LEONE, 1992, p. 85) “[...] empresas familiares são aquelas com capital aberto ou fechado, que foram que foi iniciada por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou a um parente de casamento”. Donnelly (1976, p. 4) ainda complementa “a empresa é considerada familiar quando está perfeitamente ligada a uma família, há pelo menos, duas gerações, e quando essa relação resulta em uma influência recíproca na política geral e nos interesses e objetivos da família”.

Donnelly (1984, p. 37) apresenta as seguintes características das empresas familiares:

Forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”); Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. Exigência de dedicação “vestir a camisa”, caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc. Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos. Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa. Dificuldades na separação entre

o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional. Jogos de poder, onde muitas vezes, mas vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Contudo, para Leone (1992) a empresa deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. Entre esses, destaca-se que, no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

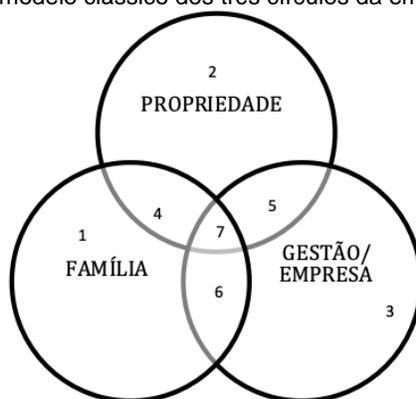
De acordo com Werner (2004), a EF tem como figura mais importante o (a) fundador (a), como pai/ mãe e avô /avó, aquele (a) que desenvolveu e concretizou o negócio a serem seguidas pelas demais gerações, com isso a imagem da empresa é apresentada regularmente no mercado vinculado à imagem do patriarca. Ainda para Werner (2004, p. 2) a empresa familiar tem como definição ser “aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica”.

Algumas das principais características das empresas familiares, com o fundador vivo, segundo Araújo (2007, p.17) são:

- a) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional; [...]
- b) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- c) Forte valorização da confiança mútua [...];
- d) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando nos comportamentos relacionamentos e decisões da empresa; [...]
- e) Expectativa de alta fidelidade dos empregados [...]

Para entender melhor as particularidades das EF, é recomendável recorrer ao modelo clássico da empresa familiar, o denominado modelo dos três círculos desenvolvido por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) demonstrado na Figura 1.

**Figura 1** – O modelo clássico dos três círculos da empresa familiar



**Fonte:** Adaptação de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997, *apud* CASILLAS BUENO; DIAZ FERNANDEZ; VAZQUEZ SANCHEZ, 2007).

Este modelo de três círculos de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997): o da família, o da propriedade e o da empresa, exemplificam o quão complexo e diferenciado são as relações e o processo evolutivo das empresas familiares, afirmando que qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos.

Bornholdt (2005) e Silva Junior e Muniz (2006) descrevem o modelo de três círculos como sistema da EF, composto por três sistemas independentes, porém interligados entre si, sendo ainda composto pela família, a propriedade e a gestão (empresa).

Essas posições podem ser caracterizadas como:

- a) Setor 1: familiares não acionistas que não participam da gestão;
- b) Setor 2: acionistas não familiares que não participam da gestão;
- c) Setor 3: Gestores e os empregados não acionistas e não familiares;

- d) Setor 4: familiares acionistas que não participam da gestão;
- e) Setor 5: gestores acionistas não familiares;
- f) Setor 6: familiares não acionistas que participam da gestão; e
- g) Setor 7: familiares acionistas que participam da gestão.

Na dimensão família para Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997, p. 58) “é mais fácil de conceituar em termos de desenvolvimento, porque estamos acostumados a ver nossas famílias mudarem ano após ano.” Cada novo núcleo familiar é formado nos primeiros anos da vida adulta de seus membros. Para Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007) dentro dessa mesma dimensão fazem parte: os cônjuges; os filhos mais novos; e os familiares desvinculados.

O grupo propriedade refere-se às pessoas ou entidades que possuem ações da empresa familiar (CASILLAS BUENO; DIAZ FERNANDEZ; VAZQUEZ SANCHEZ, 2007, p. 77). Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) complementa que o eixo de propriedade significa a “estrutura e distribuição - quem possui quanto, e qual tipo de ação” (GERSICK; DAVIS; HAMPTON; LANSBERG, 2017, p. 29).

Conforme Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007) o eixo gestão ou empresa trata da empresa propriamente dita, a qual possui trabalhadores e diretores que não fazem parte do núcleo familiar e normalmente não possuem nenhuma participação no capital, nessa dimensão é observada a sua estrutura, o seu desempenho financeiro e o seu crescimento.

Bornholdt (2005) justifica ainda que a questão da gestão normalmente é relacionada com a diretoria, a presidência e o conselho de administração. Nesse modelo, todos os sistemas que influenciam estão vinculados e se relacionando com os demais sistemas externos. De membros da família que não trabalham, dos familiares que trabalham, mas não são sócios, dos sócios familiares que não trabalham e dos externos, executivos e sócios não familiares.

## 2.2 Informação e Planejamento Estratégico do processo sucessório

As informações fluem como insumos de pequenos processos organizacionais (HEKIS; SILVA; RIBEIRO; BARBOSA; SILVA, 2013), tendo um papel fundamental para o sucesso organizacional. Obter informações sobre o ambiente interno e externo da organização são fatores chave que auxiliam a tomada de decisões (CITROEN, 2011).

Para que uma informação seja útil na tomada de decisão e possa auxiliar na obtenção de vantagem competitiva, é necessário gerenciar o processo de tratamento, organização, distribuição e compartilhamento entre as pessoas (GOMES; BEURE; OLIVEIRA, 2017).

De acordo com Reginato e Gracioli (2012) e Gomes, Beure e Oliveira (2017), esse gerenciamento, quando usado como um recurso estratégico, contribui para o planejamento organizacional. Assim, a informação apresenta-se como um fator importante para o planejamento estratégico do processo sucessório de EF.

Leone (2005, p. 44) define sucessão como “[...] um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. Segundo Oliveira (2011, p. 11) o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade de uma empresa familiar e é uma fase inevitável dentro de toda organização.

De acordo com Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007, p. 227) “O planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores alheios à família, instituições de caridade etc.) de maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo”.

Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007, p 228-232) apresenta, alguns “requisitos básicos para um planejamento eficaz: planejar objetivamente, de forma realista e estratégica”, conforme Quadro 1:

**Quadro 1** – Requisitos para um planejamento eficaz

<b>Planejar Objetivamente</b>	Nesse planejamento objetivo será necessário, entre outras coisas: formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linhas de ação para alcançá-los, além de elaborar e seguir um cronograma.
<b>Planejar de Forma Realista</b>	Uma análise completa e honesta conferirá certo realismo a alguns aspectos, como a determinação dos fatos e das características familiares e comerciais que favorecerão ou dificultarão o processo sucessório, a identificação dos familiares que tenham capacidade, conhecimento e vocação para dirigir e administrar a empresa [...] ou a elaboração de um plano para a transferência tranquila e segura do poder, da responsabilidade e do capital.
<b>Planejar Estrategicamente</b>	Esse planejamento implica, simplesmente, estabelecer objetivos claros e depois colocar em prática, com detalhes, uma série de ações que devem ser realizadas para alcançar cada objetivo até uma data preestabelecida.

Fonte: Adaptado de Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007, p 228 -232)

O plano sucessório para Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007) é onde o dono da empresa toma providências para que a geração seguinte se encarregue da propriedade e da administração da instituição. Vale lembrar que não existe um plano sucessório padrão, que convenha para qualquer empresa, por isso é necessário que a família crie um plano próprio para a transferência da gestão e propriedade, o qual deve ser estruturado para se adaptar tanto à família quanto à empresa.

No planejamento sucessório é necessária uma análise profunda e tentar prever ao máximo todas as decisões que serão tomadas durante a implementação, principalmente, porque se sabe que o futuro da empresa e possivelmente da família dependem dele.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A abordagem metodológica desta pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo, explicativo e exploratório. A partir da pesquisa bibliográfica foi feita uma pesquisa exploratória, descritiva qualitativa e foi contribuído com conhecimentos com uma maior profundidade. Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2006) destaca que a pesquisa exploratória é realizada em área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, proporcionando assim maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro, ou ainda, para a construção das hipóteses, prováveis soluções do problema. Desta forma, a pesquisa exploratória tem como principal característica o aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática e contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto.

De acordo com Gil (2011), o estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2011, p. 57-58). Ainda para Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro de seu contexto real e atual.

Segundo Gil (2011, p. 58) o estudo de caso serve para diferentes propósitos tais como: a) explorar situações da vida real cujo limites não estão claramente definidos; b) descrever situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; c) explicar as variáveis de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento de experimentos.

A coleta dos dados necessários para o trabalho foi feita com base em um questionário com questões semiestruturadas e fechadas, adaptado de Crasto (2012) e Ferreira (2015). Estes questionários adaptados foram divididos em dois, um destinado ao sucessor e o outro ao fundador. O instrumento aplicado ao sucessor é composto de 41 questões, 13 questões abertas e 28 fechadas e o do fundador composto de 40 questões, 12 questões abertas e 28 fechadas,

Este estudo de caso foi realizado com os fundadores e seus possíveis sucessores de três empresas localizadas no Cariri cearense, durante o período de junho de 2019. A amostra foi selecionada por conveniência, proximidade e facilidade na obtenção de respostas.

Essa amostra formada por três empresas localizadas na região do Cariri Cearense, sendo selecionadas por ter caráter familiar e estar em processo de sucessão familiar. As empresas analisadas (indústria, comércio e transporte) são de porte pequeno a grande, com número de funcionários variando de 10 a 300 funcionários e com mais de 15 anos de existência.

Optou-se por manter o anonimato das empresas selecionadas para o estudo, por isso, serão nomeadas de Empresa A, Empresa B e Empresa C. Foram preservados os nomes das empresas, dos fundadores e dos possíveis sucessores, para a obtenção as respostas dos questionários, bem como não foram abordadas informações contábeis delas.

Os questionários, aplicados tanto com os fundadores como com os possíveis sucessores, incluía os seguintes aspectos: histórico da empresa, suas atividades, aspectos gerais do processo de planejamento, com detalhes, como ocorreu ou está ocorrendo o processo de sucessão, Quadro 2.

**Quadro 2** - Descrição dos participantes da pesquisa e suas empresas

EMPRESA	ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PERFIL DO(A) FUNDADOR(A)	PERFIL DO POSSÍVEL SUCESSOR(A)
Empresa A	1992	52	Diretor presidente, 55 anos, ensino superior completo, atua na empresa desde a criação.	Filho, diretor operacional, 22 anos, ensino superior incompleto.
Empresa B	2010	10	Sócia- diretora financeira, 52 anos, ensino superior completo, atua na empresa desde a criação.	Filho, diretor geral, 22 anos, ensino superior incompleto.
Empresa C	1997	2050	Sócia- diretora financeira, 44 anos, ensino superior completo, atua na empresa desde a criação.	Filha, Auxiliar administrativo, 19 anos, ensino superior incompleto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos foram comparados e discutidos com base na literatura sobre o tema e serão identificados dentro do modelo Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997).

## 4 Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa são apresentados neste capítulo. Conforme explicitado no capítulo metodológico, as informações colhidas nas empresas visitadas e repostas dos fundadores e sucessores oportunizaram a montagem de estudos de caso.

### 4.1 A Empresa "A"

A Empresa "A" situa-se na cidade de Missão-Velha - CE e atua na área do comércio atacado (cama, mesa e banho e eletrodomésticos). A família também possui uma transportadora que está localizada no mesmo prédio. Essa está na primeira geração, pois o fundador está no controle, mas seus filhos já estão trabalhando na empresa e, possui dois sócios, que são o fundador e a sua esposa.

No Quadro 3, são apresentadas as respostas dos fundadores sucessores, comparando-as, estabelecendo a perspectiva de ambos da relação entre empresa e família.

**Quadro 3** – Relação Família e Empresa

	FUNDADOR	POSSÍVEL SUCESSOR
Política de sucessão estabelecida	Não	Não
As mudanças são necessárias para tornar a empresa competitiva	Sim	Sim

O processo de sucessão trará inovação e criatividade á organização	Sim	Sim
Existência de um protocolo familiar	Não	Não
Os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa	Quase sempre	Quase sempre
Em casa, o tema empresa é frequentemente abordado	Sim, frequentemente	Sim, frequentemente
Consegue separar os assuntos da empresa e os problemas familiares	Raramente	Raramente

Fonte: Dados da pesquisa.

No aspecto controle da empresa, o fundador afirmou que na tomada de decisões na organização quem participa são os membros familiares, salientando que na empresa trabalha como funcionários 10 familiares, assim como o seu pai, o possível sucessor afirma que quem participa da tomada de decisões da empresa são os membros familiares, mas ele acrescenta que apenas as decisões estratégicas, de forma tática são os supervisores.

Sobre o planejamento de sucessão, o fundador respondeu que não contrataria ninguém externo com propósito de substituí-lo em suas funções e que o sucessor tem que ser encontrado dentro da família. No Quadro 4 também é uma comparação entre a resposta do fundador, sobre o aspecto vinculado ao processo de sucessão na empresa.

Quadro 4 – Processo de Sucessão

	FUNDADOR	POSSÍVEL SUCESSOR
Apresente as áreas de maior importância no processo de sucessão	Econômico- financeiro; Organização e Gestão.	Estratégia; Organização e Gestão
Apresente os itens mais importantes num processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar um plano de sucessão;</li> <li>Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar um plano de sucessão;</li> <li>Consultar informação relevante sobre o tema;</li> <li>Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade;</li> <li>Debater o assunto na família</li> </ul>
O processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio	Sim	Sim
Considera importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão	Sim	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

O fundador respondeu que já nomeou um dos seus filhos como sucessor, pois ele já planeja alterações em suas funções exercidas. O possível sucessor acreditar ser capaz e está preparado para assumir o controle da empresa, mas ele afirma acreditar que pode existir resistência externas a sua gestão. Mesmo já tendo sido nomeado de forma informal o sucessor tanto o fundador como o possível sucessor afirmam que não há e nem haverá conflito entre os irmãos, quando o possível sucessor assumo o controle da empresa.

O possível sucessor afirma que atualmente não tem como ser feito o planejamento estratégico de sucessão familiar, pois a empresa já está em sucessão, mas ele acha fundamental ser feito quando os seus filhos e sobrinhos forem trabalhar na empresa.

## 4.2 A Empresa “B”

A Empresa “B” encontra-se na cidade de Barbalha – CE atua na indústria no setor de calçados. Essa está na primeira geração, mas um dos seus filhos já está trabalhando na empresa, juridicamente a indústria é classificada como “Empresário em Nome Individual”.

A fundadora possui três filhos, mas apenas um trabalha na empresa e tem como função gerente geral. Em seu questionário considerou que a empresa é totalmente familiar, uma vez que a empresa foi criada pelo o seu pai e sua mãe, ele está trabalhando na empresa e atualmente ele gerencia boa parte da empresa e enfatiza que as maiores partes das decisões são tomadas praticamente pela família.

No Quadro 5, são apresentadas as respostas dos fundadores sucessores, comparando-as, estabelecendo a perspectiva de ambos da relação entre empresa e família.

No aspecto controle, tanto a fundadora quanto o possível sucessor responderam que quem participa das tomadas de decisões são os membros da família, tanto de forma tática quanto de forma estratégica.

**Quadro 5 – Relação Família e Empresa**

	FUNDADOR	POSSÍVEL SUCESSOR
Política de sucessão estabelecida	Não	Não
As mudanças são necessárias para tornar a empresa competitiva	Sim	Sim
O processo de sucessão trará inovação e criatividade á organização	Sim	Sim
Existência de um protocolo familiar	Não	Não
Os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa	Raramente	Sempre
Em casa, o tema empresa é frequentemente abordado	Sim, frequentemente	Sim, frequentemente
Consegue separar os assuntos da empresa e os problemas familiares	Quase sempre	Raramente

Fonte: Dados da pesquisa

No aspecto vinculado à sucessão, a fundadora acredita que o sucessor deve ser encontrado dentro da família, o que nos mostra que não necessário buscar fora da família, para ela os critérios utilizados para a definição do sucessor seria as: Habilidades acadêmicas; e Conhecimento do negócio da empresa.

No Quadro 6 também é uma comparação entre a resposta do fundador e do sucessor, sobre o aspecto vinculado ao processo de sucessão na empresa.

**Quadro 6 – Processo de Sucessão**

	FUNDADOR	POSSÍVEL SUCESSOR
Apresente as áreas de maior importância no processo de sucessão	Econômico- financeiro; Organização e Gestão.	Estratégia; Econômico- financeiro
Apresente os itens mais importantes num processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar um plano de sucessão;</li> <li>Consultar informação relevante sobre o tema;</li> <li>Estudar conselhos de figuras relevantes na família ou na sociedade;</li> <li>Ter apoio de consultores externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar um plano de sucessão;</li> <li>Estudar outros casos bem sucedidos;</li> <li>Obter aconselhamento jurídico externo;</li> <li>Debater o assunto na família.</li> </ul>
O processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio	Não	Não
Considera importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão	Sim	Sim

**Fonte:** Dados da pesquisa

A fundadora respondeu que já nomeou o seu filho que está trabalhando atualmente na empresa como sucessor, ela não planeja alterações em suas funções nos próximos anos. Mesmo já tendo sido nomeado de forma informal o sucessor, tanto o fundador como o possível sucessor afirmam que não há e nem haverá conflito entre as suas irmãs e o outro familiar que trabalha na empresa, no momento em que o possível sucessor assuma o controle da empresa.

O sucessor acredita que ser necessário o planejamento estratégico sucessório, ele afirma que a falta de planejamento da sucessão é a razão pela qual ele está enfrentando alguns entraves atualmente, esse acreditar ser capaz e está preparado para assumir o controle da empresa, mas afirma acreditar que pode existir resistência externas a sua gestão, pois diversas pessoas não enxergam os filhos como profissionais preparados, mas sim como filhos do dono.

### 4.3 A Empresa “C”

A Empresa “C” está localizada na cidade de Juazeiro do Norte – CE atua no comércio atacado no setor de distribuição de produtos alimentícios, e a família também possui uma indústria de empacotamento, uma transportadora e uma administradora de aluguel e empreendimentos. Essa está na primeira geração, mas duas das suas filhas já estão trabalhando na empresa, juridicamente a indústria é classificada como “Empresário em Nome Individual”.

A fundadora possui três filhas, mas apenas duas trabalham na empresa. A possível sucessora que atualmente trabalha como auxiliar administrativa considerou em seu questionário que a empresa é totalmente familiar, pois a família está inserida na empresa.

No Quadro 7, são apresentadas as respostas dos fundadores sucessores, comparando-as, estabelecendo a perspectiva de ambos da relação entre empresa e família.

**Quadro 7 – Relação Família e Empresa**

	FUNDADOR	POSSÍVEL SUCESSOR
Política de sucessão estabelecida	Sim	Não
As mudanças são necessárias para tornar a empresa competitiva	Sim	Sim
O processo de sucessão trará inovação e criatividade á organização	Sim	Sim
Existência de um protocolo familiar	Não	Não
Os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa	Sempre	Raramente
Em casa, o tema empresa é frequentemente abordado	Sim, frequentemente	Sim, frequentemente
Consegue separar os assuntos da empresa e os problemas familiares	Quase sempre	Nunca

**Fonte:** Dados da pesquisa

No aspecto vinculado ao controle a possível sucessora respondeu que majoritariamente a tomada de decisão é tomada pelos integrantes da família, sendo que os funcionários externos da empresa também são consultados, a fundadora afirmou que depende da decisão, mas tanto os membros da família quanto não membros participam.

No aspecto sucessão, a fundadora acredita que o sucessor deve ser encontrado dentro da família, o que nos mostra que não necessário buscar executivos externos, para ela os critérios utilizados para a definição do sucessor seria as: Habilidades acadêmicas; Conhecimento do negócio da empresa; e Sucesso profissional.

No Quadro 8 também é uma comparação entre a resposta do fundador, sobre o aspecto vinculado ao processo de sucessão na empresa.

Ainda sobre o aspecto sucessão, a fundadora respondeu que ainda não nomeou nenhuma das filhas como sucessora, mas que está aberta, ela ainda não planeja nenhuma alteração em suas funções nos próximos anos, a não ser que apareça alguma oportunidade ela tenha que se ausentar.

**Quadro 8 - Processo de Sucessão**

	FUNDADOR	POSSÍVEL SUCESSOR
Apresente as áreas de maior importância no processo de sucessão	Econômico- financeiro; Organização e Gestão.	Organização e Gestão; Responsabilidade social e Pessoas
Apresente os itens mais importantes num processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar informação relevante sobre o tema;</li> <li>• Estudar outros casos bem sucedidos;</li> <li>• Obter aconselhamento jurídico externo;</li> <li>• Debater o assunto na família;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um plano de sucessão;</li> <li>• Estudar outros casos bem sucedidos;</li> <li>• Debater o assunto na família;</li> <li>• Ter apoio de consultores externos.</li> </ul>
O processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio	Não	Sim
Considera importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão	Sim	Sim

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A sucessora “C” acredita que haverá choque de interesse com suas irmãs, ela também respondeu “que se assumisse a empresa existiria resistências externas ao seio familiar, ex: funcionários e fornecedores” e que atualmente já encontra resistência por parte de alguns dos interessados, essa afirma que é extremamente necessário o planejamento estratégico sucessório.

#### 4.4 Discussão

Para Leone (1992) a empresa deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. Entre esses, destaca-se que, no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário. A partir disso foi identificado que todas as três organizações são consideradas empresas familiares, pois todas estão baseadas na direção da família, assim como a missão pessoal do fundador, confunde com a missão das empresas.

Ao analisar as fases de evolução da empresa a partir do modelo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), foi verificado que na esfera propriedade todas as empresas estudadas possuíam um proprietário controlador, o que significa dizer segundo Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007) o fundador controla praticamente todo o negócio, onde o dono busca a sobrevivência do negócio financeiramente e na gestão, foi identificado que em todas as empresas, os fundadores ainda possuem todo o controle da organização.

Ainda segundo Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) como desafios chave da fase proprietário controlador estão em equilibrar o controle unitário com os interessados chaves e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração. As organizações A, B e C não possuem um protocolo de sucessão familiar e nem um conselho, o que demonstra que a o fundador ainda não definiu a estrutura de propriedade para a próxima geração, apenas ele possui o controle e os possíveis sucessores e familiares que compõe a organização se submetem as suas decisões.

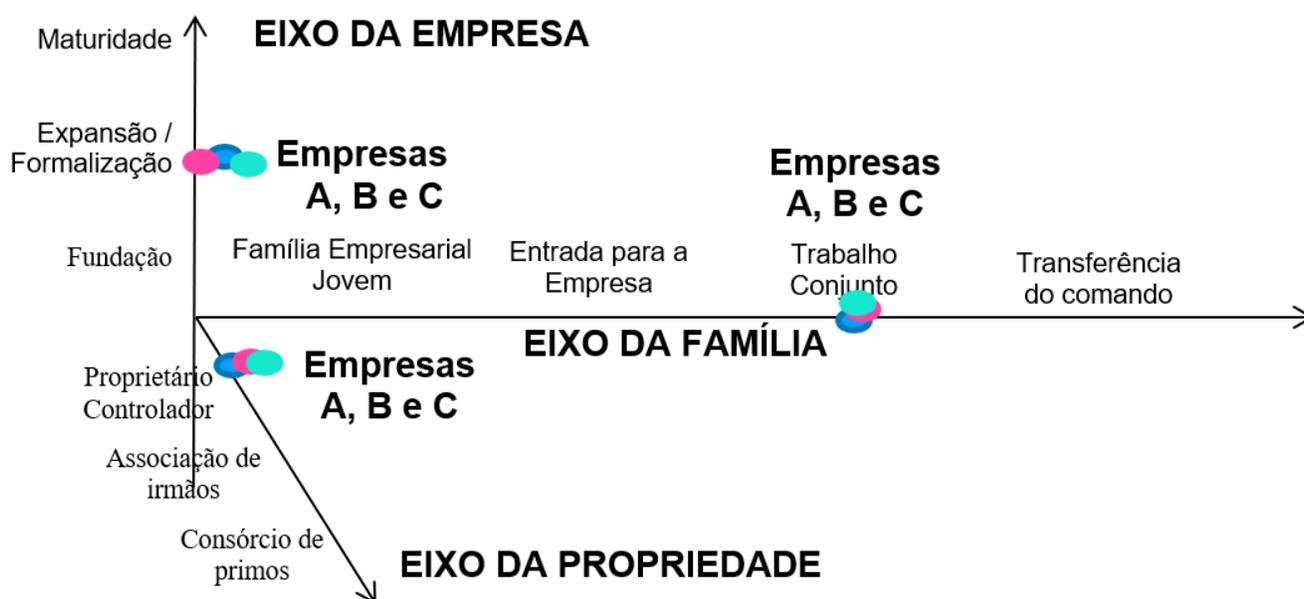
Ainda segundo esse modelo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), no eixo família que é o mais fácil de identificar, pois ela segue o ritmo natural da vida, que tanto a organização A, como B e C, que estão na fase trabalho conjunto, de acordo com Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007) trata-se de duas gerações (pais e filhos)

juntas dentro do negócio, que também possui como característica marcante segundo Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) a geração mais antiga entre “50-65 anos”, a geração mais nova “entre 20-45 anos”, o principal desafio da fase está na capacidade dos pais e filhos trabalharem juntos, também é apresentado como desafio a comunicação e o respeito e administração positiva de conflitos. Essa fase fica bem nítida quando o possível sucessor “B” relata que a sua maior dificuldade como sucessor é o relacionamento e comunicação, também é demonstrado que as emoções precisam ser geridas pois todos fundadores e possíveis sucessores afirmaram que problemas na família interferem no bom funcionamento da empresa.

Na dimensão empresa ou gestão, onde descreve os estágios de desenvolvimento da empresa. Foi verificado que as empresas A e B estão na fase formalização/ expansão, pois estão estabelecendo processos e profissionalizando a empresa. Segundo Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017) esta fase tem como principais características uma “estrutura mais funcional e vários produtos ou linhas de negocio”, é identificado que eles estão nessa fase pois estão evoluindo de um estrutura centralizada no fundador para uma hierarquia mais formal, essa afirmação tem como base quando os sucessores afirmaram que conseguem identificar que está acontecendo a sucessão, pelo o fato de está sendo passado responsabilidades para os filhos e outras pessoas na organização.

Na Figura 2 é apresentado a etapa que cada empresa que foi analisada está no eixo empresa, família e propriedade.

**Figura 2 – Modelo tridimensional da evolução da empresa familiar**



**Fonte:** Adaptação de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997 *apud* CASILLAS BUENO; DIAZ FERNANDEZ; VAZQUEZ SANCHEZ, 2007, p. 173)

As empresas estudadas não possuem um planejamento estratégico sucessório, o que traz uma preocupação para os possíveis sucessores, já que todos responderam que é necessário esse planejamento, assim evitaria alguns desgastes que já começaram a ter. De acordo com Oliveira (2010, p.11) o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade de uma empresa familiar e é uma fase inevitável dentro de toda organização.

As empresas A e B demonstram a necessidade de um planejamento estratégico formal e contínuo, segundo os seus sucessores, eles já identificaram que estão passando por um processo de sucessão, e, quando se fala em sucessão, um dos itens que possuem maior importância é o planejamento do processo sucessório.

Para Oliveira (2010, p.15-16) a questão da sucessão dentro das empresas familiares deve ser pensada desde o nascimento dos filhos, inclusive porque, dessa forma pode-se evitar fortes choques sucessórios, “pois a identificação e a análise das vocações profissionais dos herdeiros diretos na linha de sucessão são realizadas de forma gradativa e cumulativa ao longo dos anos”, de maneira que as funções a serem exercidas pelo herdeiro estejam próximas a seu perfil e capacitação como

possível sucessor. E de acordo com os fundadores um dos critérios para escolha do sucessor seria conhecimento do negócio e que o sucessor deveria ser encontrado dentro da família. Isso demonstra juntamente com a teoria, que existe a necessidade de ensinar os sucessores desde pequeno sobre o negócio da família, de maneira que o sucessor esteja mais próximo ainda do perfil esperado pelos fundadores.

Foi respondido pelos fundadores das Empresas A e B que já haviam escolhido os seus sucessores e também foi respondido que eles não possuíam nenhuma política de sucessão, o que demonstra que eles não possuem nenhum planejamento estratégico de sucessão, apenas sabem empiricamente que os sucessores serão os seus filhos, o que confirma a afirmação de Oliveira (2010), muitas vezes a sucessão familiar é representada por um leque de emoções e traços familiares que fazem parte das forças destas organizações.

Os sucessores das empresas A e C acreditam que a sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio, o que demonstra a real necessidade de um planejamento estratégico sucessório, de acordo com Leone e Sousa (1993 *apud* Leone, 2005, p. 47) afirmam que “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório”.

Para Casillas Bueno, Diaz Fernandez e Vazquez Sanchez (2007), o plano sucessório é onde o dono da empresa toma providências para que a geração seguinte se encarregue da propriedade e da administração da instituição. Vale lembrar que não existe um plano sucessório padrão, que convenha para qualquer empresa, por isso é necessário que a família crie um plano próprio para a transferência da gestão e propriedade, o qual deve ser estruturado para se adaptar tanto à família quanto à empresa.

Diante disso, é importante que as empresas A, B e C criem o seu planejamento estratégico sucessório, analisado de forma real os três eixos: família, propriedade e gestão ou empresa. Desta forma viabilizar o empreendimento existente na família, lhe garantindo uma perpetuação de gerações.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o planejamento estratégico para uma sucessão de três empresas familiares na região do Cariri Cearense, foi analisado cada empresa através do questionário respondido pelos fundadores e sucessores.

Notou-se que mesmo que as empresas estejam passando por um momento de sucessão, essas ainda não possuem um planejamento estratégico de sucessão familiar. A decisão a respeito da sucessão das empresas apresentadas foi tomada de forma empírica entre os herdeiros da propriedade da empresa.

Quando se utiliza a palavra família em uma organização, a noção do que é família parece ser clara para os integrantes, mas esta noção em uma EF apresenta-se complexa, conforme discutido neste estudo.

A sucessão familiar é um processo importante para a continuidade das organizações familiares, que, por sua vez, são relevantes não apenas no cenário econômico e social do Cariri Cearense, mas do Brasil como todo.

O planejamento estratégico de sucessão, revela-se um aspecto de considerável importância, que vai delimitando os eixos propriedade, empresa e família. Foi considerado o estudo de três EFs que permitiram identificar vários elementos que foram apresentados no decorrer da investigação, estes, suportados pela literatura relevante do tema em questão.

As empresas familiares estudadas como as outras detém características complexas, o que as torna mais difícil de estudar e analisar, mas foi unanime a necessidade de um planejamento estratégico de sucessão.

É importante uma análise real, ampla e minuciosa do processo sucessório, pois muitas vezes, os presidentes e/ou fundadores da empresa auto enganam-se nessa avaliação, por exemplo, afirmando que os seus herdeiros naturais, são os melhores diretores que a empresa poderia ter.

O tipo de organização em estudo, como já foi referido, é complexa, e por isso as limitações deste trabalho se deram primeiramente pelas informações dadas nos questionários, os fatores influenciadores do processo em estudo, porque principalmente na coleta de dados empíricos, a disponibilidade tempo e o emocional dos fundadores e dos sucessores que apenas permitiram analisar o tema com uma superficialidade, algo que consta como a maior limitação.

Existe a necessidade de construir um estudo mais profundo e comparativo, a partir de estudos de casos em empresas que tiveram planejamento estratégico de sucessão e as que não tiveram, também pode ser construído um estudo comparativo em organizações que tiveram processo sucessório familiar e processo sucessório profissional.

Esta pesquisa contribui com a literatura, auxiliando a aprofundar o estudo sobre o tema. Contribui também, com as EFs que estão passando pelo processo de planejamento da sucessão e com a região foco do estudo, que divulga e contextualiza os problemas reais enfrentados pelas empresas localizadas no Cariri cearense.

## Referências

- AMÉRICO, Juliana. Estratégias para organizar a sucessão de uma empresa familiar. **Você S/A**, São Paulo, 9 jul. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/estrategias-organizar-sucessao-empresa-familiar/>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- ARAÚJO, Camila Xavier Malta. **Empresas Familiares e o processo sucessório**. 2007. 43 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/ispui/handle/123456789/710>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- BARNES, Louis; HERSHON, Simon. **Transferindo poder na empresa familiar**. Exame, São Paulo, n. 114, p. 35-45, 1996.
- BARRY, Bernard. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. **Revista do IDORT**, v. 551, n. 552, p. 18-30, 1978.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.
- CASILLAS BUENO, José Carlos; DIÁZ FERNÁNDES, Cármen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CRASTO, Inês Vaz Filipe de. **Fenômeno da sucessão: empresas familiares portuguesas**. 2012. 47 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/10780>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- CITROEN, Charles. L. The role of information in strategic decision-making. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 6, p. 493-501, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>. Disponível em: [http://scholar.google.com.br/scholar\\_url?url=http://home.hccnet.nl/c.citroen/CitroenArticle.doc&hl=pt-BR&sa=X&ei=fffoX8eiNofPmAH7jp\\_YCw&scisig=AAGBfm3ODOOodJuQHqHLVnKfAsoJS0bqB6Q&nossl=1&oi=scholar](http://scholar.google.com.br/scholar_url?url=http://home.hccnet.nl/c.citroen/CitroenArticle.doc&hl=pt-BR&sa=X&ei=fffoX8eiNofPmAH7jp_YCw&scisig=AAGBfm3ODOOodJuQHqHLVnKfAsoJS0bqB6Q&nossl=1&oi=scholar). Acesso em: 27 dez. 2020.
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- DONNELEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- DONNELLEY, Robert G. The Family Business. **Harvard Business Review**, jul./aug. 1964. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- FERREIRA, Tiago das Neves. **Empresas familiares e o processo de sucessão**. 2015. 38 Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/10324>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- GALLO, Miguel Angel; AMAT, Joan M. **Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales**. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOMES, Tayse; BEUREN, Ilse Maria; OLIVEIRA, Luisa de. Barreiras da comunicação no fluxo informacional: um estudo em empresa familiar. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 12, n. 2, p. 107–130, 2017. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2345>. Acesso em: 27 dez. 2020.

- HEKIS, Helio Roberto; SILVA, Bruno César Linhares da Costa; RIBEIRO, Ana Luiza Santos; BARBOSA, Raissa Targino Dantas; SILVA, Lana Viviane Linhares da Costa. Análise de fluxo informacional de uma empresa do ramo alimentício de Rio Grande do Norte. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 86, p. 47-60, 2013. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol29n86.1779>. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1779](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1779). Acesso em: 27 dez. 2020.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodologia de pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18651/a-sucessao-em-pequena-e-media-empresa-comercial-na-regiao-de-joao-pessoa>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MCGIVERN, Chris. The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. **Family Business Review**, v. 2, n. 4, p. 401-411, 1989.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. Editora Atlas, São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia e práticas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; GRACIOLI, Odacir Deonísio. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400004>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 27 dez. 2020.
- SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 107-117, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000100009>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44378>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- TERRA. Empresas familiares assumem liderança de mercado. 30 jan. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado,e37f73ae0f90a7f76a045b01571e41add1ig248u.html>. Acesso em: 27 dez. 2020.
- VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; MACCARI, Grégory Mendes; FREIRE, Patricia; ZILLI, Julio Cesar Farias. Análise de modelos de tomada de decisão para implantação em empresas familiares. **Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca**, v. 2, n. 3, nov. 2015. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/838>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- WARD, John L. Growing the family business: special challenges and best practices. **Family business review**, v. 10, n. 4, p. 323-337, 1997.
- WERNER, René A. **Família e Negócios**. Barueri: Manole, 2004.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo submetido em: 01/05/2020.

Aceito em: 17/12/2020.

**UFCA** UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CARIRI

Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Mestrado Profissional em Biblioteconomia



Este periódico é uma publicação do [Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia](#) da [Universidade Federal do Cariri](#) em formato digital e periodicidade quadrimestral.