

## **PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NO SETOR DE ALIMENTOS NA CIDADE DE NÃO-ME-TOQUE<sup>1</sup>**

Raquel Lavall<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A sucessão familiar representa importante e nova etapa da vida organizacional das empresas familiares. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, através de um estudo de caso único. A coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista não estruturada com o dono da empresa e a análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. O processo sucessório em uma empresa familiar refere-se à transição de liderança e de propriedade da empresa de uma geração para outra. É um momento crítico na vida da empresa, pois pode impactar na sua continuidade, no desempenho e na cultura organizacional. O sucesso ou o fracasso do processo sucessório podem ser influenciados por uma série de fatores internos e externos, tendo o ambiente externo um papel crucial nesse contexto.

Palavras-chave: Ambiente. Empresa familiar. Processo Sucessório.

### **ABSTRACT**

Family succession represents an important and novel stage in the organizational life of family businesses. To achieve this objective, a qualitative and descriptive research was conducted through a single case study. Data collection was carried out through an unstructured interview with the company owner, and data analysis was performed using content analysis. The succession process in a family-owned enterprise refers to the transition of leadership and ownership from one generation to another. It is a critical moment in the company's life, as it can impact its continuity, performance, and organizational culture. The success or failure of the succession process can be influenced by a range of internal and external factors, with the external environment playing a crucial role in this context.

Key-words: Environment. Family Business. Succession Process.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, o contexto organizacional compõe-se de uma diversidade de transformações, sejam elas tecnológicas, sociais ou ambientais, transformações estas, cada vez mais constantes, demandando de tal forma a adaptação das organizações. Em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, as pequenas empresas familiares se destacam na economia nacional, visto que, normalmente, são administradas por pequenas famílias, gerando produtos no mercado e, conseqüentemente, concebendo empregos e renda no mercado atual.

A sucessão é um tema que está em pauta entre as empresas familiares, com ênfase para a importância do planejamento e do controle nas empresas familiares, sendo crucial para a continuação e a consolidação dos empreendimentos. Contudo, a empresa familiar, como toda e qualquer empresa, é a construção do indivíduo, que tem como finalidade a atuação de seus

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sobre orientação do Professor Dr. Luiz Fernando Fritz Filho

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 173978@upf.br

fundadores, resultando em um retorno financeiro que visa empreender uma atividade de sucesso para o negócio e para a organização.

O processo sucessório de uma empresa é de suma importância para ambos (empresa e família), levando particularidades de cada grupo empresarial e familiar. As famílias influenciam o comportamento organizacional, portanto é necessário ter diálogo entre os membros da família (De Vries; Carlock; Florent-Treacy, 2009). A família é uma instituição que transmite valores às gerações seguintes, indica existência (ou não) de conflitos, agregando conhecimentos organizacionais e tratando do futuro da empresa com responsabilidade.

Através desta pesquisa, buscou-se preencher um espaço que, anteriormente, encontrava-se aberto, que se trata de uma necessidade da empresa que está buscando seu processo sucessório, sendo um grande desafio a substituição da figura emblemática do fundador da organização, que, geralmente, possui uma história muito rica e é a cara da organização. Contudo, esse fator pode contribuir para que a chance de sobrevivência de uma empresa familiar diminua a cada nova geração, por isso a relevância da preparação de seus sucessores.

As questões sucessórias podem apresentar maior complexidade devido ao contexto cultural e à existência de uma cultura hierárquica que impeça a realização de uma estrutura organizacional descentralizada. Dessa forma, uma das causas dos conflitos, nas empresas familiares, é a fase da sucessão, que pode ocorrer sob fortes problemas internos, decorrentes de sentimentos que envolvem as relações estruturais da família. O ponto crítico que se destaca neste contexto de conflitos de sucessão é o reconhecimento de que a empresa familiar passa a enfrentar o grande desafio de, de forma lenta, ir processando o novo ordenamento de mercado para manter a competitividade.

Portanto, apresenta-se o problema de pesquisa: **quais são os desafios e oportunidades do ambiente externo que podem impactar o processo sucessório de uma indústria familiar de alimentos na cidade de Não-Me-Toque?**

Por conseguinte, o objetivo deste trabalho foi identificar os desafios enfrentados no processo sucessório de uma empresa familiar de alimentos na cidade de Não-Me-Toque, identificando os problemas e as oportunidades do ambiente externo e como o impacto dessas variáveis pode influenciar no processo sucessório.

Vale salientar qual foi a motivação para a escolha do tema. A escolha justifica-se pela importância de um processo sucessório adequado em uma empresa familiar para garantir a continuidade e a estabilidade da organização, preservando a cultura organizacional, permitindo uma transição suave de liderança, evitando lacunas de poder e promovendo a eficiência operacional.

Através da pesquisa, é possível observar resultados e contribuições para a empresa, encaminhando para uma boa organização, incluindo uma proposta de ação ou de soluções para o futuro da empresa, a construção, o crescimento e a sobrevivência da empresa familiar, tendo em vista os desafios do ambiente familiar. Contudo, pode-se ressaltar a importância de a empresa ter seu processo sucessório adequado, o qual é a grande chave deste trabalho. Além disso, trará contribuições de seus pontos fortes e fracos no mercado competitivo, podendo, assim, desenvolver esta empresa familiar de alimentos.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos além desta introdução. Na seção 2, apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa; na seção 3, evidenciam-se os procedimentos metodológicos; na seção 4, são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa; na seção 5, o foco são as discussões dos resultados; e, na seção 6, elencam-se as referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os fundamentos teóricos da empresa familiar e de sucessão, abrangendo vários aspectos envolvidos nas empresas familiares, desde a origem, as características, os desafios enfrentados e as oportunidades que o ambiente externo pode trazer. Ademais, enfatiza a complexidade dessas organizações e como os fatores internos e externos desempenham um papel importante em sua operação, sucesso e continuidade.

As empresas familiares estão em constante evolução e, cada vez mais, a sucessão de pai para filho se torna uma questão crucial. Assim, é importante compreender os conceitos e as teorias que envolvem os estudos das áreas abrangentes do tema, como a dificuldade do processo sucessório em uma empresa familiar, com destaque da sua importância para a sobrevivência. Também são discutidas as des(vantagens) de ser familiar, de tal forma que as bases pesquisadas possuem os dados que podem ser encontrados a seguir.

### 2.1 SURGIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Muitas empresas familiares surgiram da necessidade de suprir a falta de serviços ou produtos na região em que foram estabelecidas. Há muito tempo, o objetivo principal dessas famílias era abandonar o trabalho como funcionários e alcançar o sucesso com um negócio próprio, tornando o Brasil um país com muitos empreendedores. Essas situações também podem ocorrer quando há poucas oportunidades de crescimento nas empresas em que as pessoas trabalham, quando elas estão insatisfeitas com suas carreiras ou quando percebem que não estão realizadas profissionalmente. Esses fatores combinados podem criar oportunidades para negócios familiares (Garcia, 2001).

Há diversas histórias que relatam o surgimento de empresas familiares no Brasil, muitas delas destacando a luta e a perseverança dos seus fundadores, a capacidade de superação pessoal e a esperança de se alcançar um futuro melhor e digno. Sem dúvida, essas empresas tiveram um papel crucial no desenvolvimento do país.

Segundo Bernhoeft (2001), as primeiras empresas familiares foram criadas por imigrantes ou seus filhos, principalmente italianos, seguidos por portugueses e, mais tarde, alemães e, gradualmente, outras nacionalidades também se juntaram. No início, essas empresas focavam, principalmente, no comércio e na produção têxtil. O autor destaca que, nessa fase inicial, o fundador da empresa era o principal elo entre a família e o negócio, sendo o único responsável pelo comando de ambos e com o objetivo principal de fazer com que a família trabalhasse em conjunto, em prol do negócio. Nesse estágio, a acumulação de riqueza era em benefício do patriarca, sendo, posteriormente, dividida entre os herdeiros.

### 2.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são uma presença importante na economia global e exercem um papel significativo na sociedade e na economia brasileira.

De acordo com Oliveira (2006, p. 3),

a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

As empresas familiares são, em geral, compostas por membros da mesma família ou por aqueles que mantêm seus membros na gestão dos negócios. Esses indivíduos compartilham interesses e objetivos comuns, demonstram uma grande disposição para fazer sacrifícios e dedicam um esforço significativo para garantir que a empresa continue sendo conduzida pelas gerações futuras. Devido à sua ligação intrínseca com a família, esse tipo de empreendimento é caracterizado por um ambiente de confiança, afetividade e comprometimento mútuo, que proporciona um clima propício para a construção de relações duradouras e a tomada de decisões baseada em valores sólidos (Adizes, 1990).

Conforme Adizes (1990), o traço mais proeminente de uma empresa familiar é o modelo de gestão adotado, que gira em torno da figura do fundador. Nesse modelo, o fundador transmite seus valores, métodos e comportamentos da família para a empresa. É comum a contratação de familiares para cargos de alto escalão, o que, muitas vezes, gera problemas. A cultura dessas organizações tende a ser centralizada e baseada em muitos hábitos, o que pode prejudicar o desempenho da empresa. A falta de profissionalismo e desenvolvimento dos membros da família, combinada com a ideia de que o negócio já está consolidado, pode comprometer as gerações futuras, dado que o mercado está em constante mudança. Por isso, é crucial que os familiares reconheçam a importância de resultados eficientes e se preparem de forma mais adequada para assumir cargos de liderança.

### 2.3 CONFLITOS FAMILIARES

As relações familiares são complexas por natureza e conflitos são uma ocorrência natural, já que cada indivíduo tem seus próprios pensamentos, objetivos e perspectivas, influenciados por diversos fatores, como idade, temperamento e personalidade. No entanto, conflitos recorrentes e graves devem ser tratados e resolvidos pela família como um todo, já que, caso contrário, podem levar ao afastamento emocional entre os membros da família, o que pode resultar em problemas psicológicos tanto para os pais quanto para os filhos (Loureiro, 2012).

Quando os laços familiares são afetados por conflitos, a falta de comunicação pode piorar a situação, gerando problemas mais graves e dificultando a resolução dos conflitos. Para Loureiro (2012), na sucessão familiar em empresas fundadas por um único indivíduo, a transmissão do negócio costuma ocorrer de pai para filho. No entanto, em empresas com vários fundadores, outros membros da família, como cônjuges, filhos e gerações seguintes também são afetados. A fim de preservar a afetividade e manter a harmonia entre os membros da família, é essencial que haja diálogos abertos, honestos e constantes.

De acordo com Loureiro (2012), situações comuns como mesclar as finanças da empresa com as finanças pessoais da família ou tratar os membros da família de forma desigual em relação aos não familiares podem gerar conflitos entre gestores da empresa, pais e filhos. É bastante frequente que famílias com adolescentes ou idosos sejam surpreendidas por tensões que revelam diferenças entre os membros da família que antes não haviam sido questionadas, colocando em risco a harmonia do grupo.

Segundo Casillias, Vazquez e Diaz (2007), a maioria dos conflitos que ocorrem em empresas familiares surge devido a diferenças nas expectativas dos membros envolvidos. Assim, é fundamental que se oriente a prevenção de conflitos para evitar essas divergências. Isso pode ser alcançado por meio de uma comunicação aberta e transparente entre os membros da empresa familiar. É crucial que haja uma troca de percepções e expectativas entre eles para minimizar as chances de conflito e evitar riscos que possam ser prejudiciais para o negócio. Em suma, a comunicação eficaz é a base para a prevenção de conflitos em empresas familiares e deve ser priorizada para garantir um ambiente harmonioso e produtivo para a empresa.

## 2.4 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar é um processo crucial em empresas familiares, em que a liderança e a responsabilidade da empresa são transferidas de uma geração para a próxima. Essa transição é, geralmente, feita por meio da transferência do controle da empresa para um membro da família, que assume o papel de liderança deixado pelo antecessor. Esse processo é fundamental para garantir a continuidade da empresa e preservar a identidade e os valores da família que a administra, além de permitir a introdução de novas ideias e estratégias que possam impulsionar o crescimento e o sucesso da empresa a longo prazo (LEONE, 2005).

O prosseguimento é fundamental para empresas familiares, já que uma transição mal planejada pode ameaçar a sobrevivência dos negócios. É por isso que a sucessão é gerenciada, cuidadosamente, para garantir a continuidade da empresa e preservar o legado familiar (Machado, 2006).

Além das questões relacionadas à sucessão familiar, é comum a ocorrência de problemas relacionados ao crescimento ou à estagnação da empresa. É fundamental levar em conta que a transição durante o processo de sucessão pode ter um impacto significativo no sucesso da etapa subsequente (Russo, 2002).

O prosseguimento familiar é um processo em que uma nova geração da família assume a liderança e a responsabilidade pela empresa, substituindo a geração anterior. Esse tipo de transição é especialmente importante para empresas familiares e pode envolver a transferência do controle e da propriedade da empresa para um membro da família que irá ocupar o lugar deixado pelo antecessor. Esse processo pode trazer muitos desafios, mas também pode ser uma oportunidade para a empresa se reinventar e crescer sob uma nova liderança (Leone, 2005).

### 2.4.1 Vantagem da empresa familiar

Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), uma das vantagens inerentes à empresa familiar é o aumento significativo do comprometimento dos familiares devido ao seu envolvimento direto com o negócio. Essa característica distingue-os dos profissionais externos, que podem optar por sair da empresa a qualquer momento, seja por falta de crença, pela inexistência de um propósito ou ao enxergar uma oportunidade mais atraente em outro lugar.

Uma vantagem é a disposição de membros da família em sacrificar recursos financeiros em prol da empresa. Além disso, a colaboração entre irmãos que trabalham juntos gera maior comprometimento e pode resultar em benefícios para o negócio.

Davis (2013) evidencia que as empresas familiares demonstram um desempenho notavelmente superior em relação às empresas não familiares. O autor destaca diversos atributos que são considerados pontos fortes dessas empresas familiares, os quais englobam:

- Grupo proprietário e equipe de liderança estáveis.
- Forte lealdade dos *stakeholders*: clientes, funcionários e proprietários.
- Perspectiva paciente, de longo prazo: planos, investimentos e relacionamentos.
- Determinação e ousadia periódica.
- Orgulho, paixão, senso de dever, persistência e resiliência.
- Missão de excelência, ética e controle familiar. (Davis, 2013).

Conforme Welch (2008), as empresas familiares têm características extremamente positivas, como a capacidade de cultivar uma cultura de tolerância e flexibilidade. Essas empresas têm o poder de transmitir aos seus colaboradores um senso de humanidade, bem como a sensação de pertencer a algo maior do que apenas o seu papel individual na organização. Esse

envolvimento emocional acaba por estabelecer laços sólidos entre os funcionários e a empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e comprometido.

Para Najjar (2011), os pontos fortes da empresa familiar são:

- União da família a longo prazo.
- Grupo de acionistas estável, fiel e leal.
- Manutenção, com perspectiva de longo prazo, do planejamento, dos investimentos e do relacionamento com o mercado.
- Manutenção de níveis de excelência com padrão mundial em sua gestão.
- Comportamento ético como sua marca principal.
- Incentivo ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e à inovação.
- Orgulho de acionistas e funcionários diante de seu sucesso.
- Necessidades do negócio (do coletivo) colocadas acima de interesses pessoais por acionistas e familiares.

#### 2.4.2 Desvantagem da empresa familiar

Segundo o artigo “A Empresa Familiar”, escrito pelo renomado professor da Harvard Business School, Robert G. Donnelley, é possível identificar diversos protegidos na administração de empresas familiares. Estas incluem conflitos de interesse entre a família e a empresa, falta de organização no planejamento financeiro e prevalência do nepotismo, em que os pais são indicados para cargos não com base em mérito, mas por serem parentes familiares (Brasil, 2017).

- Dentro da empresa, existe uma dificuldade em separar claramente a parte emocional e intuitiva da parte racional, provocada por uma tendência maior para os interesses pessoais dos envolvidos.
- O fundador adota uma postura autoritária, mas também utiliza atitudes paternalistas como uma forma de manipulação.
- Há uma grande resistência à mudança dentro da organização.
- Os laços afetivos são extremamente fortes, o que acaba influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões tomadas na empresa.
- Expectativa de alta fidelidade por parte dos funcionários, o que pode levar a um comportamento de submissão e sufocar a criatividade. (LODI, 1987).

Segundo a análise de Welch (2008), as empresas familiares, muitas vezes, cometem um equívoco ao se concentrarem exclusivamente na preservação da riqueza, em vez de buscar sua contínua expansão. Esse comportamento pode afetar sua capacidade de sobrevivência no mercado. Ao protegerem seus ativos, essas empresas acabam evitando correr os riscos necessários para crescerem e se manterem competitivas. Em um mundo cada vez mais globalizado, assumir riscos é essencial para o sucesso empresarial.

De acordo com Lodi (1987), três fatores fundamentais são admitidos para o declínio e o fim das empresas italianas, que apresentam semelhanças com as empresas brasileiras. Esses fatores são: falta de profissionalização adequada, dificuldades em lidar com inovações e uma capitalização insuficiente para manter a sustentabilidade.

#### 2.5 AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Para Sobral e Peci (2008), o ambiente externo de uma organização refere-se ao cenário no qual ela está inserida e opera, composto por elementos que transcendem seus próprios limites. Os autores destacam duas dimensões desse ambiente externo, ou seja, o contextual, que engloba os fatores que exercem influência de forma indireta sobre as organizações e o ambiente

operacional, que é gerado pelos concorrentes e outros atores que integram, de maneira mais próxima e direta, a organização.

O ambiente externo das organizações é composto por diferentes elementos que influenciam suas atividades e seu desempenho. Em consonância com os autores Wright, Kroll e Parnell (2010), esses elementos incluem o macroambiente e o setor industrial. Por outro lado, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) acrescentam um terceiro elemento, que é o ambiente dos concorrentes, além do ambiente geral (macroambiente) e do ambiente da indústria.

Para garantir uma compatibilidade adequada entre uma organização e as forças externas que impactam seus objetivos, desafios, políticas, metas, planos, estruturas, programas, projetos e procedimentos, é crucial compreender o ambiente externo. Nesse sentido, uma análise externa tem como propósito investigar a relação entre a organização e o ambiente externo, identificando as oportunidades e as ameaças, bem como avaliando a posição atual de seus produtos no mercado e as perspectivas futuras. É importante ressaltar que as oportunidades e as ameaças podem exercer um impacto significativo nas expectativas de uma organização. Aproveitar uma oportunidade pode resultar em um aumento na lucratividade, ao passo que uma ameaça não gerenciada pode levar à diminuição dos lucros esperados, ou até mesmo causar prejuízos para a organização (Matos; Matos; Almeida, 2008).

Oliveira (2011) destaca a importância de olhar além da organização durante este planejamento estratégico. Nessa etapa, é essencial destacar as ameaças e as oportunidades presentes no ambiente externo e determinar as melhores estratégias para lidar com elas. Essa análise deve ser realizada por toda a organização, considerando tanto os fatores do ambiente macroambiental quanto os do ambiente operacional.

Esta análise é efetuada por toda a empresa, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão de obra e concorrentes. Esses fatores exemplificados devem ser subdivididos em tantos subfatores quanto necessário para otimizar a análise externa (Oliveira, 2011, p. 79).

A análise do ambiente externo desempenha um papel fundamental tanto na solução de questões imediatas quanto na preparação para desafios futuros. Conforme descreve Matos, Matos e Almeida (2008, p. 131),

a análise ambiental externa é usada sob dois enfoques, a saber: para resolver os problemas imediatos que exijam decisões estratégicas: neste caso a interação entre a organização e o ambiente é em tempo real; para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização.

A compreensão e a adaptação aos desafios e às oportunidades do ambiente externo são elementos fundamentais para o processo sucessório de uma empresa familiar de alimentos. A capacidade de antecipar as mudanças no mercado, acompanhar as tendências do setor e estabelecer parcerias estratégicas pode garantir a continuidade e a prosperidade dos negócios familiares. Segundo afirmam Santos e Almeida (2018, p. 45), “o ambiente externo exerce uma influência direta sobre o processo sucessório das empresas familiares, tornando-se um fator determinante para sua sobrevivência e crescimento”.

Para Gonçalves e Feldmann (2018), os desafios e as oportunidades do ambiente externo podem exercer um impacto significativo no processo sucessório de uma empresa familiar de alimentos. As mudanças nas preferências dos consumidores, como a demanda por alimentos saudáveis, orgânicos ou sustentáveis, representam desafios que exigem que a empresa se

adapte, reformulando produtos, desenvolvendo novas linhas ou ajustando sua cadeia de suprimentos. No entanto, tais mudanças também podem criar oportunidades para inovação e diferenciação no mercado, permitindo que a empresa familiar se destaque e mantenha sua relevância no setor.

De acordo com Santos (2021), os avanços tecnológicos são um dos principais elementos desse ambiente, oferecendo oportunidades para melhorar a eficiência operacional, a qualidade dos produtos e a experiência do cliente. Contudo, a adoção dessas tecnologias pode representar um desafio para as empresas familiares no contexto brasileiro. São necessários investimentos em infraestrutura, treinamento de funcionários e adaptação dos processos de produção. Nesse sentido, é fundamental que a empresa familiar esteja ciente dessas oportunidades e desafios tecnológicos, incorporando-os ao seu processo sucessório e capacitando os futuros líderes com habilidades digitais e conhecimento tecnológico.

Conforme Oliveira (2022), a globalização e a concorrência são elementos de grande conversão no processo sucessório de uma empresa familiar. A globalização oferece oportunidades de expansão para mercados internacionais, permitindo que as empresas ampliem seus negócios. Todavia, essa abertura também traz consigo uma intensificação da concorrência, à medida que empresas estrangeiras entram no mercado local. Diante desse cenário, os futuros líderes da empresa familiar devem encarar a expansão internacional como uma oportunidade estratégica, avaliando, de forma criteriosa, os riscos e os desafios envolvidos, desenvolvendo uma sólida estratégia de entrada no mercado global.

Segundo Lima (2022), regulamentações governamentais e questões legais são elementos cruciais a serem considerados no processo sucessório de uma empresa familiar de alimentos. No Brasil, as empresas desse setor enfrentam uma série de regulamentações relacionadas à segurança alimentar, rotulagem, embalagens e outras áreas. O não cumprimento dessas regulamentações pode acarretar em multas, danos à reputação e até mesmo no encerramento das atividades da empresa.

Para Santos (2023), a sustentabilidade e a responsabilidade social são aspectos fundamentais em um processo sucessório. A crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental social na sociedade atual exige que essas empresas adotem práticas sustentáveis em suas operações. Isso inclui a redução de desperdício de alimentos, a utilização dos ingredientes sustentáveis e a adoção de embalagens *ecofriendly*. Além de contribuir para a preservação do meio ambiente, essas práticas também podem trazer benefícios econômicos, ao mesmo tempo em que melhoram a reputação e a imagem da empresa junto aos consumidores.

Portanto, é essencial compreender os aspectos das empresas familiares, concentrando-se em seus envolvimento, características, conflitos, sucessão e ambiente externo, os quais desempenham um papel crucial no âmbito deste estudo. Este estudo envolve a investigação de fatores como a dinâmica entre a família e os negócios, o impacto das características familiares na administração, a resolução de conflitos, os desafios associados à sucessão e a interação da empresa com o contexto externo. Ao considerar esses elementos, busca-se uma compreensão abrangente para orientar o desenvolvimento apropriado deste trabalho. A análise desses elementos poderá fornecer valiosos *insights* sobre as variáveis que serão exploradas no campo, permitindo, assim, uma avaliação profunda dos resultados obtidos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se enquadra na abordagem de estudo de caso único qualitativo. Conforme YIN (2015), o estudo de caso único qualitativo é uma estratégia de pesquisa que se concentra em explorar, minuciosamente, a compreensão profunda e completa de um único evento, situação ou pessoa. Através de uma investigação minuciosa e interpretativa, essa

abordagem busca examinar, em detalhes, as complexidades e as sutilezas do assunto em estudo, visando capturar a riqueza das experiências e das interações sociais envolvidas.

### 3.1 ESTRATÉGIA DE ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo, caracterizado como um estudo de caso único (Yin, 2015), que, de acordo com Gil (2008), se caracteriza como uma investigação profunda de apenas um objeto, de forma exaustiva e ampla, devido ao fato de ter sido conduzida, exclusivamente, em uma única unidade, especificamente, uma empresa de alimentos localizada na cidade de Não-Me-Toque. Além disso, a classificação como estudo de caso é justificada pela profundidade e pelo detalhamento com os quais a análise dessa organização foi descrita.

Segundo Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso de uma empresa familiar é uma abordagem crucial para compreender a dinâmica e os desafios únicos enfrentados por essas organizações. O estudo de caso permite uma análise aprofundada das características peculiares das empresas familiares, como a interação entre membros da família, a influência dos valores e das tradições e as estratégias adotadas para garantir a continuidade e o sucesso do negócio.

### 3.2 VARIÁVEIS LEVANTADAS NA ORGANIZAÇÃO

Compreendendo a complexidade dessas empresas, destaca-se sua importância como uma esfera crucial da economia e da sociedade.

Para o âmbito das variáveis de pesquisa, foram abordadas seis variáveis, as quais são:

- 1. Desafios do ambiente externo:** refere-se à quantidade de mudanças controladas dos consumidores, avanços tecnológicos, globalização e concorrência, regulamentações governamentais, sustentabilidade e responsabilidade social (Santos, 2021).
- 2. Oportunidades do ambiente externo:** refere-se a avanços tecnológicos que permitem melhorias na eficiência operacional, qualidade dos produtos e experiência do cliente. Globalização, que oferece oportunidades de expansão para mercados internacionais. Sustentabilidade e responsabilidade social, que podem trazer benefícios econômicos e melhorar a reputação da empresa (Santos, 2021).
- 3. Sucessão Familiar:** refere-se à continuidade da empresa, à preservação de sua identidade e seus valores e à introdução de novas ideias e estratégias (Leone, 2005).
- 4. Conflitos familiares:** refere-se ao surgimento de diferentes perspectivas, objetivos e expectativas entre os membros da família. Devido à fusão das finanças pessoais e empresariais, tratamento desigual entre membros da família (Casillias; Vazquez; Diaz, 2007).
- 5. Características de uma empresa familiar:** refere-se à quantidade de membros envolvidos da mesma família, compartilhando interesses e objetivos comuns (Adizes, 1990).

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa remetem aos trabalhadores da empresa familiar. Foram coletados dados da totalidade desses trabalhadores, sendo estes cinco indivíduos, com idades entre 23 e 51 anos: o fundador da empresa, sua esposa, duas auxiliares e um filho. O proprietário da indústria tem 51 anos de idade, o que implica uma experiência profissional significativa e um conhecimento aprofundado do negócio. Sua esposa também possui a mesma idade, o que

sugere que ambos têm uma vivência em comum e podem compartilhar responsabilidades tanto na empresa quanto na vida pessoal.

A auxiliar tem 43 anos, indicando que possui uma trajetória profissional sólida e experiência no campo de trabalho no qual está inserida. Sua idade também pode sugerir uma estabilidade financeira e uma capacidade de adaptação às demandas da empresa. A segunda auxiliar, que conta com uma extensa carreira no setor de alimentação, acumulando anos de experiência em diversos estabelecimentos dentro dessa mesma área de atuação, desempenha um papel de extrema importância no funcionamento do estabelecimento, graças à sua sólida trajetória profissional. Com 31 anos, ela traz consigo um conhecimento valioso e uma habilidade adquirida ao longo do tempo, que se traduzem em um desempenho essencial para o sucesso do negócio.

O herdeiro da empresa, com apenas 23 anos, é o membro mais jovem da equipe. Sua idade indica que ele está nos estágios iniciais de sua carreira, ainda em processo de aquisição de experiência e conhecimento. No entanto, ele já está envolvido nas decisões estratégicas do negócio, demonstrando um papel ativo na gestão da empresa.

Abaixo, a síntese do perfil dos sujeitos da pesquisa.

#### Quadro 1- Perfil ocupacional

Ocupação na propriedade	Idade	Escolaridade	Experiência Profissional (em anos de atuação)	Função
Fundador	51 anos	Ensino médio completo	23 anos	Diretor
Esposa	51 anos	Ensino médio completo	23 anos	Coordenadora
Auxiliar	43 anos	Ensino médio incompleto	8 anos	Auxiliar de coxinha
Filho do dono	23 anos	Ensino médio completo	5 anos	Gerente
Auxiliar	31 anos	Ensino médio incompleto	6 meses	Auxiliar de cozinha

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa realizada, utilizaram-se dados primários. Conforme Gil (1999), os dados primários são informações originais e específicas coletadas diretamente pelo pesquisador, por meio de instrumentos de pesquisa, como entrevistas.

#### 3.4.1 Elementos documentais da empresa

A seguir, apresenta-se uma visão detalhada da empresa EJ Pagliarini, também conhecida como Casa dos Salgados, destacando seu histórico, os fundadores, a localização e a necessidade de mercado que impulsionou sua criação.

Estabelecida em 2004 pelos sócios Euzébio e Jussara Pagliarini, a organização EJ Pagliarini & J Gehlen LTDA teve sua origem como uma parceria que incluía um membro da família. Com o passar do tempo, ocorreu uma divisão das participações. Com uma visão empreendedora e uma paixão por oferecer produtos de alta qualidade, os fundadores identificaram uma oportunidade no ramo de alimentos.

Os proprietários moravam, anteriormente, na cidade de Itapema – Santa Catarina. Com a decisão de mudar-se para a cidade de Não-Me-Toque, os fundadores trouxeram sua experiência e conhecimento. Foi nesse novo ambiente que eles perceberam uma lacuna no mercado local, especificamente no setor de alimentos. A ausência de opções oferecidas de salgados de qualidade chamou a atenção de Euzébio e Jussara Pagliarini.

Motivados pela percepção da demanda não atendida e pela paixão por empreender, os empresários decidiram fundar a empresa “Casa dos Salgados”. Esse empreendimento tinha como objetivo preencher a lacuna do mercado, oferecendo uma variedade de produtos saborosos e de alta qualidade para os moradores de Não-Me-Toque e arredores. A partir desse momento, a E J Pagliarini & J Gehlen LTDA iniciou sua jornada como fornecedora de salgados e, rapidamente, ganhou reconhecimento pela excelência de seus produtos.

Localizada em Não-Me-Toque, a Casa dos Salgados atende não apenas os moradores locais, mas também se expandiu para alcançar cidades vizinhas, sendo, hoje, referência nesse setor.

A Figura 1 abaixo mostra a atual empresa.

**Figura 1- Empresa**



Fonte: Dados primários (2023).

**Figura 2- Recepção**



Fonte: Dados primários (2023).

### 3.4.2 Entrevista

Foi realizada uma coleta de dados para este estudo, que aborda o processo sucessório em famílias, utilizando um questionário especialmente desenvolvido para este fim. O respondente principal das entrevistas foi o proprietário da empresa, que detém um papel central

no processo sucessório. Para a coleta dos dados, optou-se pela utilização da entrevista como meio de atualização para o questionário, sendo essa ação registrada por meio de uma gravação.

#### **a) Entrevista do tipo estruturada**

A entrevista não estruturada, de acordo com Yin (2015), é uma técnica de coleta de dados qualitativos, usada em pesquisas sociais e estudos de caso. Esta técnica envolve uma abordagem mais aberta e flexível em comparação com as entrevistas estruturadas, em que o pesquisador segue um roteiro fixo de perguntas.

#### **b) Data de realização das entrevistas**

A pesquisa foi realizada no período de trinta dias, do dia 01 de setembro a 30 de setembro de 2023, com os membros da família proprietária que atuam na empresa. Dados adicionais necessários durante a pesquisa foram solicitados ao fundador Euzébio, via *WhatsApp*.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas foram examinadas utilizando o método de análise de conteúdo segundo descrito por Bardin (1977). Para Bardin (1977, p. 38), essa abordagem é descrita como um conjunto de técnicas para analisar comunicações, empregando procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens. Em outras palavras, pode-se dizer que o método de análise de conteúdo auxilia na análise das comunicações e na compreensão do conteúdo das mensagens interpretadas.

Análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (1977), envolve três etapas fundamentais. Primeiramente, há uma pré-análise, na qual se realiza a seleção e o preparo do material, bem como uma leitura inicial para a compreensão geral. Em seguida, vem a fase de exploração do material, na qual ocorre a coincidência e a categorização do conteúdo. Por fim, a última etapa envolve o tratamento dos resultados obtidos e suas interpretações.

Bardin (1977) concluiu que, embora a categorização não seja uma etapa universalmente necessária em todas as análises de conteúdo, muitos dos métodos de análise são estruturados em torno de um processo de categorização. Os critérios utilizados para a categorização incluem:

O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a ansiedade ficam agrupados na categoria “ansiedade”, enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceitual “descontração”), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem) (Bardin, 1977, p. 117-118).

Para analisar o conteúdo da entrevista concedida ao sócio fundador da Casa dos Salgados, é essencial que sejam consideradas as seguintes categorias, que foram premissas, com base na análise semântica das entrevistas: as características fundamentais da empresa, os elementos que compõem a cultura organizacional e os fatores relevantes da sucessão adotada pela empresa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se o resultado de uma pesquisa realizada no segundo semestre de 2023. O objetivo principal desta pesquisa foi analisar a visão do sucessor com o seu sucedido, na visão de sucessão familiar, envolvendo assuntos variados, como: perfil do sucedido e do sucessor, informações sobre a empresa, dificuldades encontradas nesse processo, como está

ocorrendo o processo, vantagens e desvantagens de ser uma empresa familiar e, por fim, a gestão de conflitos.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Sediada na cidade de Não-Me-Toque, município localizado no Planalto Médio do Rio Grande do Sul, na microrregião do Alto Jacuí, com uma área territorial de 365,5 Km<sup>2</sup>, é uma empresa especializada em salgados diversos, fritos e congelados. A empresa tem um faturamento anual de R\$ 720 mil. Fundada pelos sócios Euzébio e Jussara, no ano de 2004, a empresa atua como fornecedora de salgados, atendendo a cidade e cidades vizinhas.

Inicialmente, a empresa era liderada, exclusivamente, pelos dois sócios fundadores, que desempenhavam um papel abrangente, abordando as áreas comerciais, administrativas e financeiras, tudo a partir de suas próprias casas. Contudo, à medida que a procura pelos produtos ou serviços aumentava significativamente, tornou-se considerável contratar mão de obra adicional para satisfazer todos os pedidos dos clientes. Esse passo crucial impulsionou o crescimento da empresa, forçando os empreendedores a expandirem seu espaço de trabalho, acomodando, assim, a constante expansão do negócio.

De ordem familiar, a gestão da empresa é feita sobretudo pelo sócio fundador, com a colaboração de seu filho, Gabriel, que deve assumir, de maneira efetiva, a direção da empresa, embora não exista uma data efetiva quanto ao término do processo de sucessão. Tendo isso em mente, ainda se encontra em suspenso a data em que a sucessão da gestão deve acontecer de fato.

A empresa tem discutido a questão da sucessão. Conforme afirmado pelo fundador, seu filho já possui capacidade de tomar decisões, porém o processo de sucessão formal ainda não foi efetivamente realizado, uma vez que o fundador não tem intenção de se afastar da empresa por enquanto.

*Embora nossa empresa não esteja pensando em uma sucessão imediata, já há algum tempo estamos deixando nosso filho opinar e tomar algumas decisões importantes, mas sempre com nosso aval.  
(Euzébio)*

Assim, a fala de Euzébio deixa claro que seu filho já tem autoridade para tomar decisões na empresa. O fundador ainda não oficializou o processo de sucessão, já que não tem planos imediatos de sair da empresa. Isso indica que a transição de liderança pode estar em andamento e deve ser trabalhada, aos poucos, pela organização. Por essa razão, essa discussão se torna importante para a empresa neste momento.

Enquanto a preparação do que já está sendo feito e o que ainda precisa ser para que esse processo ocorra, o entrevistado abordou a importante temática da preparação para a sucessão em uma organização. O entrevistado destacou a necessidade de um processo contínuo e planejado, que envolve o acompanhamento constante do andamento da empresa pelo futuro administrador. É notável que, atualmente, esse processo já está em andamento, mas o autor aponta a necessidade de utilizar as inovações e os recursos oferecidos pelo mercado para tornar essa transição mais eficaz. A autonomia e a capacidade de melhorar os negócios são destacadas como elementos-chave nesse processo de sucessão.

*Na minha opinião, o processo de sucessão é um longo caminho, onde o futuro administrador precisa acompanhar o andamento da empresa, como está sendo feito hoje, e futuramente com auxílio e inovações que*

*o mercado oferece tendo mais autonomia, possa dar continuidade e melhorar os negócios. (Euzébio)*

Portanto, o caminho para a sucessão é percebido como uma jornada longa, que exige adaptação às mudanças e aproveitamento das oportunidades proporcionadas pelo ambiente empresarial em constante evolução.

#### Quadro 2- Caracterização da empresa

Localização	Mix de produtos	Data de fundação da empresa	Área em que a empresa atua	Forma jurídica	Número de colaboradores
Centro Não-Me-Toque	Pastel, coxinha, bolinhas, mini churros, croquete, travesseirinho, enroladinho, rissoles, mini pizza, esfirra, pastel, mexicano, doguinho, trouxinha, croissant, folhados.	30 de novembro de 2004	Empresa de pequeno porte	Sociedade limitada	Cinco com carteira assinadas, porém há serviços terceirizados

Fonte: Dados primários (2023).

A seguir, por meio de imagens, apresenta-se uma seleção dos diferentes produtos oferecidos pela empresa.

**Figura 3- Coxinha de Frango**



Fonte: Dados primários (2023).

**Figura 4- Rissoles**



Fonte: Dados primários (2023).

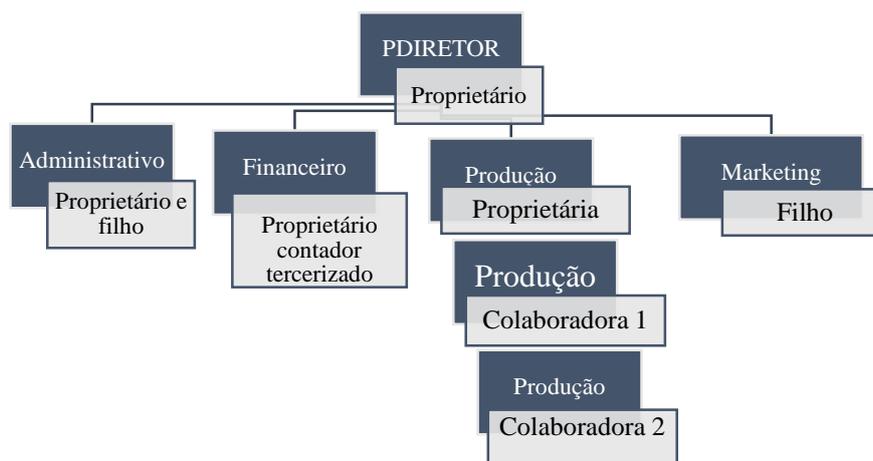
**Figura 5- Bolinha de Chocolate**



Fonte: Dados primários (2023).

A figura a seguir mostra o organograma atual da empresa.

**Figura 6- Organograma da Empresa**



Fonte: Dados primários (2023).

#### 4.2 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA E DOS ELEMENTOS DE GESTÃO DA EMPRESA

No contexto das empresas familiares, que têm a sua origem, muitas vezes, na necessidade de provar o sustento da família, é comum que, à medida que crescem, procurem expandir os seus negócios, necessitando, por vezes, contratar mão de obra externa. Um desafio crucial para essas empresas é a preparação dos futuros líderes, a fim de garantir uma transição suave e bem-sucedida para a próxima geração.

*No meu ponto de vista, empresa familiar é aquela onde seus fundadores normalmente é constituída por membros da família, cuja finalidade inicial é o sustento da família, no caso da nossa empresa com o passar*

*do tempo os negócios melhoraram, as vendas aumentaram tendo a necessidade de contratar mão de obra de fora da família. Quanto a formação de um futuro líder, já há algum tempo temos nosso filho no quadro de funcionários onde está sendo preparado para futuramente assumir o negócio da família. (Euzébio)*

No caso da empresa em questão, segundo Euzébio, a formação de um sucessor está em andamento, com a incorporação do filho à equipe e seu treinamento para assumir a liderança. Isso destaca a importância da preparação e da capacitação dos herdeiros nas empresas familiares, promovendo a continuidade e o crescimento sustentável dessas organizações.

A preocupação com o processo de sucessão em empresas familiares é, frequentemente, negligenciada, mas sua importância é indiscutível. Preparar os jovens para assumirem os negócios familiares é essencial para garantir a continuidade e o sucesso a longo prazo. Isso envolve não apenas transmitir conhecimentos e habilidades, mas também inculcar valores e visões compatíveis com a cultura da empresa.

*É muito importante que os jovens sejam preparados para que quando necessário possam assumir os negócios da família e dar continuidade no que já vem sendo feito para que futuramente a empresa prospere. (Euzébio)*

Como visto no referencial teórico, Leone (2005) destaca que o processo sucessório é fundamental para garantir a continuidade da empresa e preservar a identidade e os valores da família que a administra. Nesse sentido, Euzébio afirma que é de suma importância o processo sucessório, para que sua empresa prospere e tenha continuidade.

As empresas familiares lideradas pelos fundadores podem, de fato, enfrentar desafios significativos que afetam o desenvolvimento profissional, a adaptação ao mercado e a continuidade dos negócios. Isso deve mudar a tendência de resistência quando se trata de ideias de administração e tomada de decisão.

*Acredito que sempre existirão desafios devido à resistência quando as ideias de administração e a tomada de decisão quanto a mudanças a serem tomadas na empresa, por isso a necessidade de renovação dentro da empresa para que essa possa sobreviver as mudanças impostas pelo mercado. (Euzébio)*

Uma característica comum entre as empresas familiares, de acordo com Adizes (1990), é que a cultura tende de ser centralizada e baseada em muitos hábitos, podendo prejudicar o desempenho da empresa e, conforme Euzébio, sempre existirá resistência a ideias de mudança, tomada de decisão e inovação. Por essa razão, ele ressalta a relevância de contar com um integrante que demonstre um espírito voltado para a mudança e para a inovação.

No contexto da empresa familiar abordada nesta pesquisa, a questão fundamental de como a organização lida com conflitos decorrentes de sua dinâmica familiar e quais estratégias emprega para manter o equilíbrio se revelam de extrema importância. Conflitos e divergências de ideias são ocorrências praticamente inevitáveis em empresas desse tipo, uma vez que os sócios e funcionários compartilham laços familiares.

*Nas empresas familiares sempre ocorrem algumas divergências de ideias, ou de como seria a melhor forma de administrar, principalmente*

*pelos sócios e funcionários serem da família, sendo assim para manter o equilíbrio somente conversando mesmo, para se chegar a um consenso. (Euzébio)*

No referencial teórico, segundo Laureiro (2012), os conflitos são uma ocorrência normal, já que cada indivíduo tem seus próprios pensamentos, objetivos e perspectivas. Se esses conflitos não forem resolvidos, pode resultar em um afastamento entre os membros da família. De acordo com Euzébio, a melhor forma de resolver os conflitos é através do diálogo para ambos chegarem ao um consenso.

A discussão sobre as vantagens e as desvantagens de uma empresa familiar é fundamental para entender o dinamismo desse modelo de negócio.

*A maior vantagem de ser uma empresa familiar é que você prepara seu sucessor automaticamente, por ele ser um membro da família, pela simples convivência. Outra vantagem é quando há a necessidade de se tomar alguma decisão, por se tratar de uma família se torna mais fácil que uma empresa convencional onde tem sócios que irão opinar precisando assim de votações. Desvantagens seriam os conflitos familiares, onde os laços afetivos podem prejudicar nas tomadas de decisões. (Euzébio)*

Conforme Davis (2023), as empresas familiares demonstram um desempenho notavelmente superior em relação às empresas não familiares. Segundo relatado por Euzébio, uma das vantagens da sua empresa é a facilidade na tomada de decisões, uma vez que envolve membros da mesma família.

Dentro da empresa, existe uma dificuldade em separar claramente a parte emocional e intuitiva da parte racional, provocada em uma tendência maior para os interesses pessoais dos envolvidos (Governo do Brasil, 2017). De acordo com Euzébio, uma das desvantagens está relacionada aos conflitos familiares, nos quais os relacionamentos pessoais podem influenciar, negativamente, o processo de tomada de decisão.

No atual cenário empresarial, a influência do ambiente externo no processo sucessório é inegável. A crescente competitividade do mercado exige que os futuros sucessores estejam atentos às constantes mudanças que o ambiente externo impõe.

*Nos dias atuais, é muito importante estar atualizado quanto as mudanças do mercado que ao meu ver está cada vez mais competitivo por isso a necessidade de inovar, para isso e necessário que o futuro sucessor se mantenha sempre atualizado, afinal estamos em uma era digital onde não falta informação. (Euzébio)*

Para Gonçalves e Feldmann (2018), as mudanças nas preferências dos consumidores representam um cenário desafiador para as empresas, que precisam demonstrar agilidade e capacidade de adaptação para atender às novas demandas do mercado, tornando essencial que as empresas estejam, constantemente, atentas e dispostas a evoluir em resposta a tais mudanças. Conforme Euzébio, manter-se atualizado é de extrema importância, dado o aumento constante da competitividade no mercado. Portanto, é essencial promover a inovação, destacando ainda mais a relevância do papel do sucessor na garantia da constante evolução da empresa na atualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar os desafios enfrentados no processo sucessório de uma empresa familiar de alimentos, o que foi realizado por meio do referencial teórico e por meio da entrevista. No referencial teórico, o estudo apontou diversos autores que conceituaram o que é processo sucessório, principais características das empresas familiares e como seu processo sucessório é importante. A importância da preparação de sucessores em empresas familiares foi destacada, assim como a necessidade de inovação e de adaptação às mudanças do mercado. A resistência a mudanças e a tomada de decisões foi mencionada como um desafio a ser superado, juntamente com a gestão de conflitos inerentes aos laços familiares presentes na empresa.

Empresas familiares têm vantagens, como a facilidade na tomada de decisões e a preparação automática dos sucessores. No entanto, também têm desvantagens, como a possibilidade de conflitos familiares que podem afetar as decisões. A compreensão desses aspectos é crucial para uma gestão eficaz de empresas familiares. O ambiente externo desempenha um papel crítico no sucesso das empresas familiares. A crescente competitividade do mercado exige que os futuros sucessores sejam atualizados e prontos para se adaptarem às mudanças. A inovação e a capacidade de resposta às novas exigências do mercado são cruciais para o sucesso a longo prazo.

Os obstáculos inerentes ao processo de sucessão em uma indústria familiar de alimentos em Não-Me-Toque abrangem a necessidade de aprimorar a preparação do sucessor, lidar com conflitos familiares e superar a resistência às mudanças nas estratégias de gestão. Por outro lado, as perspectivas positivas estão vinculadas à habilidade de adaptação perante um ambiente externo altamente competitivo, à capacidade de inovação e à prontidão para atender às flutuações nas preferências dos consumidores. Consequentemente, o êxito no processo sucessório é intrinsecamente ligado à capacidade de encarar esses desafios, promover a formação do sucessor e explorar as oportunidades que se apresentam em um cenário externo em constante mutação.

Em síntese, este estudo revela seu inestimável valor ao proporcionar *insights* substanciais para empresas familiares, especialmente aquelas inseridas na indústria de alimentos. As experiências e perspectivas compartilhadas pelo fundador da empresa sediada em Não-Me-Toque enfatizam a importância crucial da meticulosa preparação para a sucessão e da eficaz gestão dos conflitos internos. Essa análise profunda oferece uma visão abrangente de como essas empresas podem, com êxito, enfrentar os desafios da transição de gerações, mantendo a harmonia e o desempenho ao longo do tempo.

Entretanto, é crucial reconhecer que este estudo não está isento de suas próprias limitações. Sua pesquisa se fundamenta nas perspectivas de um único entrevistado, o que implica que a generalização dos resultados para todas as empresas familiares na mesma indústria ou região deve ser realizada com cautela. Adicionalmente, é importante salientar que a análise financeira da empresa não foi incorporada à investigação, o que, se abordada, poderia fornecer uma camada adicional de entendimento acerca de sua saúde financeira. Estas limitações destacadas servem como um lembrete de que futuras pesquisas podem aprofundar e enriquecer a compreensão do tópico em questão. Para estudos futuros, é possível buscar a realização de pesquisas mais amplas, envolvendo várias empresas familiares na mesma indústria, a fim de obter uma compreensão mais abrangente dos desafios e das oportunidades do processo sucessório.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: Editora, 1977.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BRASIL. **Empresa familiar e profissional**. 2017. Disponível em <http://brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/empresa-familiar-e-profissional>. Acesso em: 19 maio 2023.

DAVIS, J. Gestão de empresa familiar. In: Seminário HSM. **Gestão de empresa familiar**. Fortaleza, 2013.

DE VRIES, M. F. R. K.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, C. A. S.; FELDMANN, C. Consumo de alimentos orgânicos: percepções e atitudes dos consumidores de Belo Horizonte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 75-96, 2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v. 2, n. 1, 1994.

LIMA, P. Regulamentações governamentais e questões legais no processo sucessório de empresas familiares de alimentos no Brasil Publicação. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 12, n. 3, 2022.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997

LOUREIRO, P. P. D. **Gestão e planejamento em empresa familiar**. 2012. Disponível em: [http://www.econ.pucrio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Pedro\\_Paulo\\_Direne\\_Loureiro.pdf/](http://www.econ.pucrio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Pedro_Paulo_Direne_Loureiro.pdf/). Acesso em: 13 maio 2023.

MACHADO, H. P. V. **Empresas familiares e a formação de sucessoras**. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. ANPAD, 2006.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

NAJJAR, E. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrate, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, M. **Globalização e concorrência: desafios e oportunidades no processo sucessório de empresas familiares de alimentos no Brasil** Publicação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, 2022.

RUSSO, D. R. **Problemas das micro e pequenas empresas: um estudo junto aos clientes do Balcão**. Porto Alegre: SEBRAE, 2002.

SANTOS, A.; ALMEIDA, M. **Empresas familiares de alimentos: desafios e perspectivas**. São Paulo, 2018.

SANTOS, A. O impacto dos avanços tecnológicos no processo sucessório de empresas familiares de alimentos no Brasil Publicação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 38, n. 4, 2021.

SANTOS, C. Sustentabilidade e responsabilidade social no processo sucessório de empresas familiares de alimentos no Brasil Publicação. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 2, 2023.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WELCH, J.; WELCH, S. Família, talento, corrupção. **Revista Exame**, 2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0922/gestaoepessoas/m0163972.html>. Acesso em: 22 maio 2023.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas 2010.