



FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS – FACUNICAMPS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENATA FRANCIELY BASTOS  
TATIANY LAGARES DE DEUS

**EMPRESAS FAMILIARES E OS CONFLITOS ENCONTRADOS NO  
PROCESSO SUCESSÓRIO**

GOIÂNIA/GO

2019/2

RENATA FRANCIELY BASTOS

TATIANY LAGARES DE DEUS

**EMPRESAS FAMILIARES E OS CONFLITOS ENCONTRADOS NO  
PROCESSO SUCESSÓRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

**Orientador: Prof. Me. Rhynaldo Ribeiro Costa**

GOIÂNIA/GO

2019/2

# EMPRESAS FAMILIARES E OS CONFLITOS ENCONTRADOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO

## *FAMILY COMPANIES AND THE CONFLICTS ENCOUNTERED IN SUCCESSORY PROCESS*

RENATA FRANCIELY BASTOS<sup>1</sup>  
TATIANY LAGARES DE DEUS<sup>2</sup>  
RHYNALDO RIBEIRO COSTA<sup>3</sup>

### RESUMO

As empresas familiares constituem o principal cenário das gestões empresariais no Brasil. Sendo assim, o presente estudo se fez necessário sob a visão do entendimento das dificuldades encontradas, considerando o cenário de sucessão familiar. A pesquisa foi baseada em um estudo de caso, realizado na empresa Duro PVC, na cidade de Aparecida de Goiânia/GO, aprofundado sob o método de pesquisa bibliográfica, com caráter exploratório e qualitativo, conceituando o plano de sucessão entre as organizações. Verificou-se a importância dessa abordagem, diante do baixo índice de estudos direcionados sobre o tema que, no entanto, fez-se necessário compreender as dificuldades encontradas durante a fase de escolha do método mais eficaz durante o processo de sucessão. Essa necessidade se estabelece com o objetivo de evitar maiores problemas dentro da empresa, sejam eles mínimos ou frequentes. Diante dos resultados obtidos com o estudo, pudemos observar de forma mais nítida as dificuldades que o sucessor enfrenta dentro da situação em questão, compreendendo e analisando as duas formas mais eficazes de solucionar os conflitos familiares.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar. Conflitos. Sucessão.

### ABSTRACT

*Family businesses are the main scenario of business management in Brazil. Therefore, the present study was necessary from the perspective of understanding the difficulties encountered considering the scenario of family succession. The research was based on a case study, conducted at the company Duro PVC, in the city of Aparecida de Goiânia/GO, deepening under the bibliographical research method, with exploratory and qualitative character, conceptualizing the succession plan between the organizations. The importance of this approach was verified given the low rate of targeted studies on the subject, which, however, made it necessary to understand the difficulties encountered during the phase of choosing the most effective method during the succession process. This need is established in order to avoid major problems within the company, whether minimal or frequent. Given the results obtained with the study, we could more clearly observe the difficulties that the successor faces within the situation in question, understanding and analyzing the two most effective ways to resolve family conflicts.*

**Keywords:** Family Business. Conflict. Succession.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração da FACUnicamps.

<sup>2</sup>Acadêmica do curso de Administração da FACUnicamps.

<sup>3</sup>Prof. da FACUnicamps e Orientador do TCC do Curso de Administração

## 1 INTRODUÇÃO

Analisando sua persuasão em termos de quantidade, capacidade para criar novos empregos e o quanto é capaz de contribuir para a riqueza de um país, autores como Mussi, Teixeira e Massukadi (2008), ressaltam a imposição de lapidar o entendimento relacionado a esse tipo de organização particular e dos componentes que a elegem, assim como das eventualidades ao que tange a sua dinâmica interna. Para Bernhoeft (1989), a notabilidade das empresas familiares está ligada a circunstância de representar, gerando empregos e ocasionando a descentralização dos polos regionais de desenvolvimento, proporcionando um estímulo no mercado e melhorando a distribuição de renda. Puga (2006), afirma que essas organizações são autoras diretas pelo desenvolvimento social, promovendo oportunidades de inclusão em nossa sociedade por meio da criação de, aproximadamente, 75% dos novos empregos e pela manutenção de 85% dos empregos existentes.

Relacionando as principais vantagens das empresas de gestão familiar, podemos destacar a lealdade entre esses indivíduos e a disposição dos consanguíneos para se sacrificarem em tempos de crise (DAVIS, 1983; KETS DE VRIES, 1993). A perspectiva de longo prazo, zelo pela reputação da empresa que, em certas situações se confunde e se sobrepõe à reputação do seu fundador, disposição em manter o foco no seu *core business* (KETS DE VRIES, 1993; ALLIO, 2004). Primordialmente referenciando suas desvantagens, cabe destacar os efeitos negativos da sobreposição das entidades família e empresa, o confronto em separar as ações familiares das decisões profissionais, a supervalorização das relações afetivas, as relações autoritárias e paternalistas e o nepotismo (PEISER; WOOTEN, 1983).

Pesquisas apontam que as possibilidades de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio (DUARTE, 2006, p. 12). Nesse mesmo raciocínio, para Oliveira (1999), a meia vida de experiência para as empresas não familiares no Brasil é de doze anos, para as de controle familiar é de apenas nove, sendo que 30% delas chegam à segunda geração e somente 9% à terceira geração.

Macedo (2008) observa que uma das prováveis narrações para esses problemas é a transição de liderança, pois se sabe que nem sempre ocorre em seguida a um planejamento, mas pela impossibilidade do empresário de continuar à frente do negócio. Na concepção de Álvares (2003), os graves conflitos que se instituem entre os parentes, tais como ciúmes, rivalidades, agressões, entre outros, tornam-se destrutivos e prejudicam o funcionamento e o crescimento da empresa. Ainda com base no entendimento desse mesmo autor, entende-se

que transição de liderança nas empresas familiares engloba aspectos profissionais e emocionais, pois a tendência é que a transição aconteça para um membro da família.

Esse estudo está focado em dois aspectos centrais, que são abordados nos estudos sobre empresas familiares: a sucessão e os conflitos entre os fundadores e os herdeiros. A sucessão, segundo Leone (2002), é o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.

Contemplando os inúmeros estudos já realizados, Campbell, Heriot e Welsh (2007, p.9), consideram que este processo de sucessão “continua sendo uma caixa preta e encontra-se entre as questões mais críticas de investigação enfrentadas pelos estudiosos da empresa familiar”. Segundo Bertucci et al. (2008), outro fator relevante para mapeamento de todo o processo sucessório é o fato de os membros da família apresentarem interesses discrepantes em relação à empresa. Contudo, torna-se indispensável a criação de elementos de coesão capazes de unir os interesses desses indivíduos. Essa coesão é um dos elementos fundamentais para possibilitar uma transição negociada de uma geração para outra e para a perpetuação dos negócios da família.

As transições constituem, geralmente, os momentos mais difíceis enfrentados por essas organizações. Bornholdt (2005, p. 83), cita que governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição.

Como respeito aos conflitos nessas empresas, Bornholdt (2005), destaca ainda os originados da relação entre pais e filhos; brigas entre irmãos; entre cônjuges; e entre tios e primos. Diante dos conflitos argumentados pergunta-se: como funciona essa transição de poder e quais os impactos gerados por ela?

O objetivo geral do presente estudo é enfatizar a investigação sobre empresas familiares e suas particularidades, no mesmo âmbito em que analisamos especificamente a sucessão e os conflitos existentes na empresa Duro PVC, no qual o objetivo é verificar as principais características dessa empresa, descrever o perfil do fundador e dos herdeiros, analisar como ocorre o processo de sucessão e identificar os conflitos existentes entre fundador e herdeiros nessa empresa. Pretende contribuir, na medida em que vai estudar dois

aspectos centrais abordados nos estudos sobre empresas familiares: a sucessão e os conflitos entre os fundadores e os membros da família.

Segundo Vidigal (1996), a divergência de opiniões entre fundador e herdeiro, muitas vezes, impede a empresa de crescer, porque em geral a resistência às mudanças, principalmente por parte do fundador, faz com que a empresa não se adapte às inovações exigidas pelo mercado. Constanzi e Lanzana (1999) caracterizam as empresas familiares pela centralização das decisões e dos conflitos que, por vezes, dificultam a sobrevivência dessas no mercado competitivo e concorrencial.

A análise e a compreensão dos conflitos existentes nas empresas familiares, por meio do entendimento e relações entre fundador e herdeiro, podem ajudar a entender melhor a dinâmica nessas empresas e podem fornecer contribuições teóricas e práticas. Justifica-se a presente pesquisa devido à escassez de estudos que aprofundam sobre o assunto de processo sucessório em empresas familiares, sendo assim se fez necessária tal análise, para que com a ajuda dos autores, fosse possível evidenciar com mais detalhes as dificuldades enfrentadas junto às organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As pesquisas apontam que empresas familiares representam um cenário recente, cujo interesse vem crescendo rapidamente. Esse interesse reflete-se no aumento de publicações, bem como de pesquisas e de cursos formais sobre o tema, mesmo que possa existir discussão relacionando a empresas familiares que constitui um tema específico para os estudos acadêmicos (HOY; SHARMA, 2006). No Brasil, podem ser observados os primeiros estudos sobre empresas familiares no início da década de 1990, com trabalhos e publicações voltados para consultoria. Na tentativa de analisar o assunto, apresentam-se no Quadro (I) alguns conceitos:

Quadro 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica

| AUTOR(ES)                      | CONCEITO  | Foco  |
|--------------------------------|---|---|
| Donnelley (1964)               | Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família. | Duas gerações da família; influencia na empresa |
| Barry (1975)                   | Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.  | Controle familiar                               |
| Dyer Jr. (1983)                | A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.                                     | Gerenciamento-propriedade familiar.             |
| Bernhoeft (1987)               | É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.  | Família -história e direção                     |
| Lodi (1998)                    | A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.  | Tradições e valores familiares                  |
| Barnes e Hershon (1994)        | A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.   | Propriedade                                     |
| Tagiuri e Davis (1996)         | São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.                         | Família - gestão - propriedade                  |
| Gersick <i>et al.</i> (1997)   | É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.   | Propriedade - família - gestão                  |
| Chua, Chrisman e Sharma (1999) | É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.               | Controle por membros da família                 |
| Lanzana e Constanzi (1999)     | Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.   | Propriedade familiar.                           |
| Danes <i>et al.</i> (2002)     | A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.                                 | Autoridade familiar – sucessão                  |
| Suehiro e Wailersak (2004)     | [...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.  | Propriedade – família                           |
| Brochauss (2004)               | A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.  | Gerenciamento influenciado pelo fundador.       |
| Uhlener (2006)                 | Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.                         | Propriedade – família – gestão                  |
| Grzybovski (2007)              | A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.   | Propriedade – família – gestão.                 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Silva, Fisher e Davel (1999) e outros.

Conforme se observa no Quadro (I), a maioria dos autores condiciona a caracterização da empresa familiar à propriedade da empresa e/ou à influência da família. A partir da definição seminal de Donnelley, que identifica a empresa familiar com a existência de duas gerações de uma família no poder, as definições passam pelos dois círculos – propriedade e gestão, conceito desenvolvido por Tagiuri e Davis na década de 1980 – e chegam ao modelo dos três círculos de Gersick e outros, na década de 1990.

## 2.1 Empresas Familiares

Apesar da magnitude de muitos estudos sobre empresas familiares, a definição de empresa familiar é bem delicada e ainda gera algumas discussões (MACHADO, 2009; LESCURA et al., 2009; SOUSA, AMARAL, 2008). Uma das principais dificuldades em definir o que é uma empresa familiar, está alicerçada na complexidade da sobreposição dos fatores empresarial e familiar na organização.

Diante dos conflitos e dificuldades de conceituação do que venha a ser empresa familiar, três vertentes conceituais se destacam. A primeira é o fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda, é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente, é baseada na questão da sucessão familiar (LEONE, 2005).

A primeira no nível da propriedade, em que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família, que detém ou controla a maioria do capital; a segunda está no nível da gestão, em que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; e a terceira vertente encontra-se no nível da sucessão, sendo que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim sucessivamente (MACHADO, 2009). Empresas familiares são organizações de dinâmicas complexas, que se configuram sistematicamente tanto político e social, no qual seus atores compartilham relações de racionalidade, conflitos, interesses, efetividades e sentimentos (PIMENTA e CORRÊA, 2008).

Não é segredo para ninguém, que as empresas familiares são de grande importância para economia de um país, pois desempenham um papel primordial para o seu desenvolvimento. Para Mizumoto e Filho (2007), nota-se uma grande presença de grupos familiares e uma elevada concentração de propriedade entre empresas de capital privado.

Dados do SEBRAE (2014), indicam que 90% das empresas em atividade no país possuem perfil familiar, apresentando como característica principal a propriedade e gestão nas mãos de dois ou mais membros das mesmas famílias. A preocupação para com essa característica se norteia diante da ideia de que essas organizações pecam na falta de racionalidade, o que prejudica o desempenho de suas ações e as coloca em zona de riscos. De acordo com Papa (2007), a empresa familiar é um obstáculo ao próprio desenvolvimento da história da vida pessoal dos que fazem parte dela.

Villalonga (2006) percebe que empresas familiares geridas por seus fundadores, alcançam melhores resultados que as empresas não familiares. Nessa mesma base de percepção, entende também que mesmo com a tendência de criação de mais valores, estas não perduram ao longo do tempo. É notório que seus gestores acabam por se preocupar mais com



questões paternalistas, focando mais em processos relacionados a contratações por confianças e não por competência e profissionalismo.

Sousa-Silva (2002) destaca que nas empresas não familiares os elementos norteadores do processo sucessório são pautados em valores ligados à competência, experiência e eficácia profissional do futuro sucessor. Já na empresa familiar, como ressalta o autor, pode acontecer de o sucessor ser menos preparado, menos qualificado ou não ter as características necessárias para conduzir o negócio, mas acabe assumindo o posto na qualidade de filho primogênito, por exemplo.

## **2.2 Conflitos dentro da Organização Familiar**

Diante da dinâmica de entendimento interpretativo sobre o conceito de conflitos, para alguns autores, algumas situações são primordiais para identificá-los dentro de uma organização familiar. Uma vez que não existe uma definição única sobre empresa familiar, esta trata propriamente de um modelo empresarial que interage entre lar e empresa.

Oliveira (2006) intensifica dizendo que os conflitos não são incomuns, porém são originados a partir do fundador, uma vez que ele busca tratar sua empresa como um polo de realizações que não para apenas dentro dos seus limites.

Nesse seguimento de raciocínio Scheffer (1995, p. 80-90) afirma que

(...) as famílias realmente ficam em suas empresas e as empresas ficam com a família, portanto, há algo mais profundo e enraizado na transferência de poder do que simples interesses empresariais impessoais, a tradição humana de transferir heranças, posses e nome de uma geração para outra que leva os pais e as crianças a procurarem a continuidade das empresas familiares.

Sendo assim, em concordância com os dados relacionados, é possível identificar que os principais conflitos gerados dentro dessas organizações, além da falta de consenso entre o fundador e herdeiros, estão os problemas que essas enfrentam que podem levá-las ao fechamento a curto ou longo prazo. Discussões e desacordos entre seus indivíduos, a falta de planejamentos e a centralização do poder.

Leone (2005), deixa claro que para que haja uma forma de conseguir passar por esses conflitos de forma ordenada, esta necessita ser bem administrada, buscando boas relações interpessoais e soluções para um bom desempenho no andamento da escolha por um sucessor.

## **2.3 Da primeira gestão à sucessão**

No presente artigo, abordaremos e destacaremos, de forma bastante minuciosa, o conceito relacionado à sucessão familiar, as bases de estudo que se destacam sobre o assunto, seus respectivos conflitos e, ainda, entenderemos como é possível obter um resultado satisfatório durante o processo de escolha, com sucesso, eliminando, porém, tudo que for tóxico para o processo de decisão dentro da organização. Sendo assim, Oliveira et al. (2012), afirma que essa separação é posta à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo, é confundido com o papel familiar, afetivo, subjetivo e presente na interação familiar.

De início, houve um entendimento de que o processo de escolha de um sucessor é um dos maiores desafios que uma empresa familiar enfrenta, sendo marcado pela transferência do poder e do controle dos negócios (ou por perda dele) entre os herdeiros, tanto da primeira para segunda, quanto para terceira sucessão (LEONE, 2005). Nesse cenário, foi observado também que raramente uma empresa chega à terceira sucessão sem enfrentar com mais potencialidade o perigo de falência organizacional. Dá-se isso pela dificuldade da descentralização e mudança de cultura no âmbito profissional. Estudos apontam que apenas 33% das organizações familiares alcançam sucesso no processo sucessório da primeira para segunda geração.

Leone (2005) frisa que a busca por um sucessor não pode ser formalizada por uma efetivação repentina, mas que deve seguir pilares de planejamento e organização, para que o sucessor seja preparado para assumir o cargo, ao mesmo tempo em que o sucedido seja capaz de simplificar esse processo. Ainda dentro das afirmações do autor, para que haja início de um processo de sucessão, torna-se indispensável a busca por um talento para ocupação de um cargo tão importante. Sabemos que talentos são capacidades naturais que o indivíduo possui para desenvolver técnicas sobre um determinado assunto, ação ou procedimento.

Uma empresa precisa trabalhar em equipe. Cada um, entender qual é seu real papel dentro de sua função delegada e buscar dar o melhor de si. É perceptível que para se obter ampliação de sucesso, valor e flexibilização da organização em longo prazo é necessária uma transformação em prol da sustentabilidade. Logo Almeida (2002), enfatiza que ignorar essa realidade é condenar a organização a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde.

## **2.4 Governança corporativa e a sucessão familiar**

Segundo Andrade e Rossetti (2006), o nascimento da governança corporativa encontra-se vinculado à evolução referente ao sistema capitalista de forma histórica, que

gradativamente proporciona o comando das organizações e a diluição do capital, evidenciando minuciosamente uma dissolução entre propriedade e gestão (CHANDLER, 1997).

Sendo assim, a intenção é preparar uma série de artefatos que possam direcionar as decisões com intuito de aperfeiçoar em longo prazo, o desempenho das organizações, amparando sua longevidade. É necessário ressaltar ainda, a importância que recai em relação aos conselhos administrativos na gestão familiar, enfatizando os protocolos de família, acordos societários e características relativas à sucessão empresarial (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

O plano de sucessão familiar é habitualmente vivenciado como um episódio inconstante e eventual, possibilitando a identificação de brechas durante o processo de transferência de poder entre as gerações (LAMBRECHT, 2005). Segundo esse autor, a transposição entre família precisa ser enfrentada como um longo processo, tendo como objetivo entender como algumas empresas conquistam o sucesso enquanto outras fracassam.

Ainda sobre governança apresentamos o quadro (II) a seguir, destacado da revista KPMG – Retratos de Família:



Quadro II: KPMG – Retratos de Família – Um panorama das práticas de governança e perspectivas das empresas familiares brasileiras. Pesquisa 2018/2019, 3. Edição.

## **2.5 Conceito e tipos de Processo Sucessório**

O processo de sucessão refere-se a um dos mais importantes procedimentos para a continuidade de uma empresa do ramo familiar (OLIVEIRA, 2006), sendo esse um método usado para eleger pessoas com capacidade de desenvolver e ou assumir determinado cargo de suma relevância. A participação familiar na gestão de uma empresa, no entanto, pode acarretar conflitos pela dificuldade em separar o meio familiar do profissional (PEISER e WOOTEN, 1993). Sendo assim, esse processo representa uma fase em que a prudência é fundamental para não comprometer o futuro da empresa (COSTA; LUZ, 2003).

Para Oliveira (2006) e Leone (2005), existem dois tipos de sucessão. A primeira, de acordo com esses autores, ocorre quando a gestão é passada de uma geração para a outra, enquanto na segunda, a empresa familiar contrata profissionais para substituir a gestão familiar (OLIVEIRA, 2010). Em suma Bernhoeft (1998), destaca que muitas vezes a troca do sucedido é complicada com relação a aceitação dos outros membros da família ao novo sucessor.

Logo, Oliveira (2006) e Leone (2005), voltam afirmando que relacionando à sucessão a contratação de um profissional de fora, de forma que este passa a ser o gestor, por ter uma melhor facilidade de recrutamento e seleção, por desvincular o emocional do racional, revela ser uma boa opção de implantação no ambiente organizacional, o que pode desmistificar os conflitos familiares.

## **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

No intuito de obter sucesso diante da presente pesquisa, optamos pelo estudo de caso do tipo qualitativo e ainda fez-se uso da técnica de levantamentos bibliográficos, envolvendo livros e artigos, com o objetivo de identificar e descrever as características essenciais a respeito de como se desenvolve um plano de sucessão familiar para uma empresa, que se encontra na sua primeira geração. Sendo assim, Marconi e Lakatos (2010), esclarecem que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa com informações essenciais, desde análises e interpretação aprofundadas do presente estudo, de modo a descrever a complexidade humana sobre as investigações de atitudes e tendências comportamentais.

A presente pesquisa possui natureza exploratória e descritiva, visto sua preocupação com atuação prática, buscando compreender e descrever as características da empresa

analisada que lida com a fabricação de tubos e forros em PVC e equipamentos para irrigação. (GIL, 2009) Ainda quanto a utilização da pesquisa exploratória, Gil (1995, p. 44,45) destaca:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, constituindo a primeira etapa de uma investigação mais ampla. É, especialmente, realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizadas.

Com o intuito de melhor explicar o método de pesquisa e direcionamento do estudo, utilizamos dentro da revisão da literatura e ainda como referencial teórico os conceitos dos temas relacionados a empresas familiares e sobre o plano de sucessão. Foi realizada uma análise comparativa, relacionando os possíveis planos de sucessão, analisando de forma profunda e intensa, ou seja, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso definido (MARTINS, 2006). Durante a coleta de dados, foram realizadas visitas ao estabelecimento, aplicando entrevistas específicas e semi-estruturadas, com observações e questionários entre os diretores e gestores, por meio de e-mails para análises dos dados, objetivando-se esclarecer e aprimorar o presente artigo científico.

Por se tratar de um estudo de caso, Martins (2006), afirma que esta tipologia pede avaliação qualitativa, que se caracteriza pela descrição, compreensão e interpretação de determinados fatos e fenômenos. A natureza descritiva é relevante neste estudo, pois descreve as características de uma determinada população (Gil, 2009), no caso, a empresa de produtos em PVC.

Visto a necessidade de se obter informações sobre o universo analisado, esse estudo possui natureza exploratória, visando detalhar o tema, proporcionando maiores informações e conhecimentos sobre o assunto estudado (ANDRADE, 2003). Num primeiro momento, denominado como fase piloto de investigação, foi feito uso de entrevista do tipo semiestruturada, em que Martins (2006), afirma levar em consideração as informações, os dados e as opiniões obtidas a partir de uma conversa livre, com pouca atenção a um roteiro de perguntas. Esse primeiro momento de investigação possibilitou, dentre outras informações, que serão comentadas ao longo do estudo. A descrição (Quadro III) das características dos entrevistados e observados, aqui serão denominados indivíduos “1” a “5”:

| Indivíduo | Formação Profissional | Idade | Qtd. filhos | Área de Atuação | Tempo de Gestão (anos) |
|-----------|-----------------------|-------|-------------|-----------------|------------------------|
| 1         | Não possui            | 80    | 4           | Presidente      | 48                     |
| 2         | Não possui            | 47    | 2           | Sócio diretor   | 22                     |
| 3         | Advogada              | 46    | 2           | Executiva       | 14                     |
| 4         | Não possui            | 50    | 2           | Sócio Diretor   | 25                     |
| 5         | Administrador         | 43    | 4           | Executivo       | 15                     |

Quadro III: Fase inicial – Investigação profissional. Elaborado pelos autores em novembro de 2019.

O objetivo durante essa fase da pesquisa foi obter informações sobre o perfil de cada gestor, respeitando os limites da investigação, conhecendo melhor a empresa possibilitando assim planejar a próxima fase. Verificamos ainda o comportamento de todos os indivíduos que são sócios e executivos dentro da organização.

Relacionamos, nesta fase, alguns tópicos específicos, com o objetivo de entender e estudar melhor cada sujeito dentro da sua individualidade, porém analisando a organização de forma ampla e respeitando alguns critérios como base, que são respectivamente:

1. Dados pessoais dos gestores;
2. Perfil de cada gestor junto ao histórico da empresa;
3. Perfil dos colaboradores, funções e perspectivas relacionadas a organização;
4. Análise da cultura organizacional;
5. Ponto de vista de cada gestor sobre a realização do processo de sucessão;
6. Análise do clima organizacional e as características presentes juntamente com todo o quadro de colaboradores e gestores;
7. Fabricação e comercialização dos produtos;
8. Entender o ponto de vista do fundador diante do plano de sucessão.

O desenvolvimento da fase inicial da pesquisa foi construído com base nos planos de sucessão de Antonialli (1998), Oliveira (2006) e Passos et al. (2006). Na sequência, damos início às entrevistas, de caráter investigatório e presencial, utilizando-se de um clima descontraído e de forma satisfatória. Nesse primeiro momento, foram entrevistados todos os diretores, incluído o fundador da empresa, com a intenção de obter dados importantes para o estudo, que foram:

1. Informações pessoais;
2. Qualificação profissional e as habilidades de cada gestor;
3. Qual o entendimento e sentimento de cada diretor sobre o processo sucessório;
4. A importância da empresa junto à cidade de Aparecida de Goiânia;
5. Como cada diretor se posiciona no ambiente organizacional.

Na sequência, enviamos um questionário aos indivíduos participantes da pesquisa, em que obtivemos as respostas através de e-mails, compreendendo um período de 10 dias entre o envio e as respostas. O intuito foi conhecer melhor o perfil de cada diretor, tendo como referencial os elementos presentes no plano de sucessão de Oliveira (2006):

1. Análise do grau de confiança de cada gestor nas relações familiares dentro da empresa;
2. As motivações que impulsionam o melhor desempenho e a importância de cada sujeito dentro da organização;
3. Estilo de cada diretor dentro da gestão executada e sua forma de liderar;
4. A necessidade observada por cada diretor diante do grau de importância das prioridades administrativas.

Foi possível compreender os fatores ligados a fase inicial da pesquisa, no entanto as informações obtidas junto aos gestores da empresa, objeto de estudo da presente pesquisa, ainda são de caráter relevante para percepção dos conflitos existentes dentro da organização e como eles podem ser minimizados perante o processo de sucessão familiar.

### **3.1 Estudo de Caso**

A empresa analisada no presente estudo é uma sociedade empresária limitada, de caráter familiar, denominada Duro PVC, indústria situada no Polo Empresarial de Aparecida de Goiânia, estado de Goiás. A história da Duro PVC, tem início com a vinda do senhor Gil Ferreira a Goiás, mais precisamente à cidade de Anápolis. O sonho dourado de se viver neste estado, fez surgir uma empresa, que durante 10 anos passou por algumas dificuldades.

No ano de 1972, Gil decidiu fazer com que renascesse a alma e a essência desta empresa. Buscou em Redenção (PA), o garimpo para reorganizar a vida e as finanças. Assim, conseguiu investir um pouco mais na empresa de irrigação que tinha na época. Mas a necessidade de um componente material para este trabalho (os tubos PVC's), fizeram com que Gil abrisse uma empresa que os fabricasse, nascendo assim, a Duro PVC.

A empresa objeto de análise da presente pesquisa, conta ainda com duas filiais na cidade de Goiânia, que é conhecida por Agromoto, uma filial em Linhares/ES e um centro de distribuição em Palmas/TO. Segundo o fundador da empresa, seus principais clientes são as empresas de materiais para construção e o território explorado atinge grande parte dos estados brasileiros e suas principais capitais.

Ficou evidente, durante a execução da fase inicial, que a empresa Duro PVC não possui um plano de sucessão definido ainda, porém já existe dentro da organização

profissionais capacitados e destinados a auxiliar na parte gerencial e tomada de decisão. Segundo Maximiniano (2005), ser líder consiste em focalizar a personalidade dos líderes; sendo assim, observa-se que alguns traços de personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal. Observou-se, desde o primeiro momento durante o estudo, que a empresa mantém a gestão tradicional, respeitando a hierarquia familiar, na qual a delegação de poder é transmitida ou delegada pelo pai, o fundador da empresa, que por sua vez conta com grande respeito e admiração por parte dos filhos.

### **3.2 Ferramentas usadas na coleta de dados**

Seguiu-se um roteiro de perguntas, fundamentadas por Martins (2006), usando o método de entrevistas semi-estruturadas e objetivas, o qual os indivíduos conseguiram responder de forma bem tranquila em um ambiente descontraído.

Relacionando a pesquisa segundo às fontes secundárias, foram utilizados artigos científicos e livros. Quanto às informações e dados obtidos no período inicial junto a empresa Duro PVC, serviram como fonte de entendimento na continuidade da elaboração do estudo de caso. Além do mais, faz-se necessário o conhecimento histórico da empresa, a relação familiar existente no ambiente de trabalho, os conflitos existentes, as tomadas de decisões e ainda sobre a real cultura ali vivenciada.

Em sequência a pesquisa, formalizou-se junto aos Indivíduos (1-2) uma entrevista de cunho qualitativo e do tipo semi-estruturada, coletando dados de caráter observatório. O fundador (Indivíduo 1) da Duro PVC, relatou a história de sua empresa, a respectiva vivência e os produtos fabricados e comercializados. Por fim, discorreu mencionando o cotidiano da Duro PVC e sua dedicação dentro dela. Uma semana depois, houve uma entrevista com o (Indivíduo 2), sem a existência de roteiros, que proporcionou informações sobre sua trajetória dentro da empresa e ainda sobre sua relação com seu pai e irmãos, além do seu interesse em dar prosseguimento nos negócios da família. No dia seguinte, os Indivíduos (3, 4 e 5) foram entrevistados separadamente.

Durante a fase investigatória, utilizada com o objetivo de conhecer cada perfil em momentos diferentes, existiu um momento em que foram discutidos assuntos como valores e perspectivas da empresa e sobre a relação que o fundador possui com seus familiares e, ainda, relatando sobre o desejo em realizar um plano de sucessão, cogitando também suas vantagens e desvantagens. Dando sequência ao estudo de caso, foram elaboradas entrevistas por meio de



ligações, explanando alguns pontos importantes para a presente pesquisa: o que cada indivíduo faz para aprimorar sua vida profissional, a relação particular de cada filho em relação ao fundador e quais são os reais interesses de cada gestor em relação à administração da empresa Duro PVC.

Por fim, foram elaboradas entrevistas semi-estruturadas e aplicadas via e-mail aos indivíduos (1 a 5). O objetivo do questionário foi identificar o modelo de gestão utilizado por cada diretor, os motivos que os impulsionam a manter o bom funcionamento da empresa e, ainda, analisar o potencial de confiança atingido em caráter particular junto ao fundador.

É valioso ressaltar que a presente pesquisa não possui dados estatísticos, apenas referências de autores e as informações fornecidas pela empresa Duro PVC. Este estudo de caso explorou os diferentes planejamentos de processo de sucessão e, em sequência, apresentou qual melhor se adequa à empresa investigada por meio de análise comparativa dos planos aqui abordados.

#### 4 ANÁLISE DE CASO DA DURO PVC

Com base no estudo obtido no decorrer da pesquisa, foi possível concluir que o comando da empresa permanece em poder de seu fundador, embora o indivíduo (2) tenha bastante influência na tomada de decisão, relacionando o rumo da organização. A relação entre estes indivíduos se define em posição hierárquica, competência profissional, personalidade e perfil de liderança, que constituem pontos cruciais para que a empresa consiga se manter viva dentro do universo das empresas de caráter familiar, conforme explicam os envolvidos.

Observou-se que a empresa Duro PVC se posiciona através de planejamentos constantes, baseados em reuniões definida por conselho familiar e define bem suas estratégias e metas a serem alcançadas. Por meio da investigação empírica e da análise dos dados, foi possível chegar à descrição dos pontos principais relacionados à organização.

Quanto à posição hierárquica dos indivíduos investigados a partir do questionário de pesquisa, baseado no referencial teórico e aplicado aos envolvidos neste estudo, foi possível atribuir a cada um deles a posição hierárquica e qualificação profissional (quadro IV).

| Indivíduos | Posição Hierárquica | Qualificação Profissional |
|------------|---------------------|---------------------------|
| 1          | Presidente          | Não possui                |
| 2          | Sócio Diretor       | Não possui                |

|   |                   |               |
|---|-------------------|---------------|
| 3 | Gestora Executiva | Advogada      |
| 4 | Sócio Diretor     | Não possui    |
| 5 | Gestor Executivo  | Administrador |

Quadro IV: Posição hierárquica e qualificação profissional (1 a 5). Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O Indivíduo 1 ocupa o cargo de presidente da empresa, possui direito a dois votos diante das reuniões de conselho familiar, está sempre presente no cotidiano administrativo, demonstra muita criatividade e se sente confortável participando de todos os processos relacionados a sua empresa, mantém a cautela como base em todas as decisões envolvendo a organização de um modo geral. Analisando os outros indivíduos, pode ser observado que a hierarquia familiar se encontra bem definida, delegando posições diferentes dentro da empresa, almejando uma gestão bem delineada e organizada.

Em relação à qualificação profissional, observamos que apenas dois dos Indivíduos possui formação profissional. Fazer parte da gestão da empresa sem possuir um diploma é uma característica muito comum no cenário pertencente a empresas familiares. Geralmente, os filhos já crescem acompanhando o pai na organização e então vão sendo observadas características profissionais que futuramente tornam-se título profissional.

No Quadro (V), são apresentadas as personalidades dos Indivíduos e o perfil de liderança que cada um possui.

| Indivíduos | Personalidade              | Perfil de liderança     |
|------------|----------------------------|-------------------------|
| 1          | Muito Criativo e Cauteloso | Autocrático             |
| 2          | Centralizador              | Moderamente autocrático |
| 3          | Muito organizado           | Democrático             |
| 4          | Atencioso                  | Democrático             |
| 5          | Inovador                   | Democrático             |

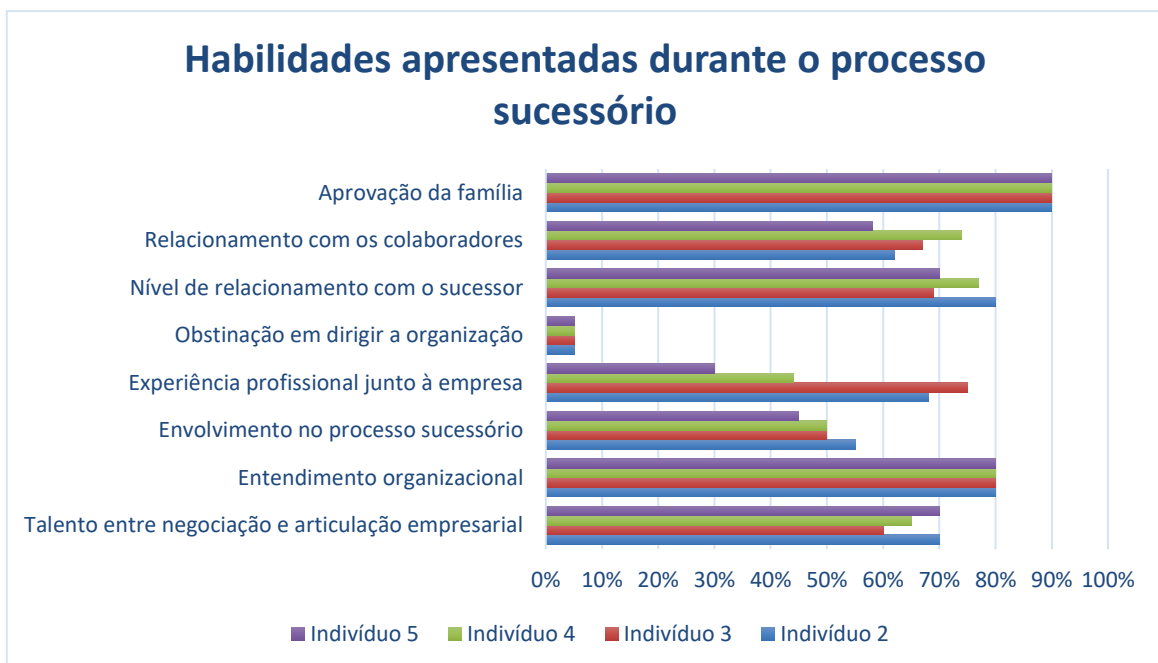
Quadro V: Personalidade e perfil de liderança dos Indivíduos. Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando a competência profissional, observamos perfis diferentes entre eles, sendo que o Indivíduo 1 mostrou ser muito centralizador, ou seja, assume muitas funções dentro da empresa e, no entanto, assume muitos riscos. O Indivíduo 3 se apresenta muito organizado, burocrático e assim consegue ser bem objetivo nas suas funções. Já o Indivíduo 4 possui um caráter profissional atento a todos os detalhes e possíveis situações e, por fim, o Indivíduo 5 que se mantém sempre muito atento às inovações relacionadas ao mercado e ao produto, preocupando-se com a vitalidade da empresa.

Em relação ao perfil de liderança de cada um, observamos que o Indivíduo 2 possui características semelhantes à do Indivíduo 1, apresentando um modelo autocrático, que é perfil de quem normalmente toma as decisões e se impõe aos seus subordinados sem fornecer muitas explicações. Os Indivíduos (3 a 5) já transmitem alternativas na execução e objetivos almejados, conduz as relações baseados em sentimentos, possuem um perfil mais motivador e aceitam sugestões em sua gestão.

Os comportamentos referentes a cada um dos Indivíduos apontam que existem muitas diferenças entre personalidade, estilo de liderança, qualidades e até mesmo nas funções estabelecidas. Observou-se ainda que, apesar do Indivíduo 1 ter um estilo que não coincide em alguns pontos com os outros Indivíduos, não significa que o sucessor deva ter este mesmo perfil. Em contrapartida, a alteração do perfil pode impulsionar melhorias interessantes para a empresa. Diante do exposto, vale ressaltar que o perfil do sucessor deve estar em sintonia com os valores e objetivos da empresa. Portanto, em decorrência das entrevistas semi-estruturadas, das observações realizadas e do questionário de pesquisa aplicado, foi possível perceber que o Indivíduo 1 possui forte identificação com os seus valores e crenças de família. Sendo assim, o tipo de gestão encontrada na Duro PVC é a tradicional, na qual predominam as características patriarcais e de patrimônio, como por exemplo, a família.

Foi apresentado aos colaboradores da empresa um questionário sobre as características de cada herdeiro, detalhando alguns fatores que fazem parte do processo de escolha do sucessor, como mostra o quadro (VI):



Quadro (VI): Habilidades apresentadas durante o processo sucessório - Elaborado pelos autores em novembro de 2019.

## 4.2 Descrições do Ambiente Organizacional: Acordos e Conflitos

No decorrer das investigações realizadas nos meses de outubro e novembro, foram observados alguns conflitos vinculados a organização, a partir das percepções encontradas, por exemplo:

(...) o fundador não pretende se aposentar, nem tão pouco se afastar da administração da empresa. (Indivíduo 2); (...) possui a percepção que a falta de entrosamento entre os irmãos, ocasiona em conflitos familiares e influencia a disputa pelo poder.

Analisando o relacionamento entre os Indivíduos envolvidos na Duro Pvc, observou-se que o fundador continua sendo a base de toda a gestão da empresa. Quanto aos Indivíduos 2 e 4, estes conseguem manter um relacionamento favorável a posição deles junto à indústria, analisando que ambos concordam que uma comunicação adequada é essencial para o bom andamento dos negócios. Observando os Indivíduos 1 e 2, é notório que existe uma relação de muito respeito, aprendizado, diálogo sobre todos os aspectos e até mesmo uma confiança muito grande por parte do fundador.

Um dado relevante para esta relação, deve-se ao fato do Indivíduo 2 nunca ter desapontado ou decepcionado o Indivíduo 1, na visão do segundo. A carreira do Indivíduo 2 junto à empresa teve início na sua adolescência com o fundador, com a intenção de ajudá-lo na conquista de maior desenvolvimento da empresa. No decorrer das entrevistas, o Indivíduo 2 declarava com frequência: “(...) eu sempre me espelhei muito na história de vida do meu pai, a garra que ele teve em fundar a empresa fez toda a diferença em nossas vidas, ele sempre foi presente, atencioso, porém rígido comigo, mas com o passar dos anos isto foi sendo minimizado através da confiança que conquistamos um no outro”.

Em entrevista, o Indivíduo 2 expõe um pouco de sua trajetória profissional e relata que formou sua própria família e, como consequência, no decorrer do tempo, tornou-se sócio da empresa e hoje assume um cargo importante, juntamente com o Indivíduo 4, auxiliando e proporcionando melhorias para a organização, como, por exemplo, trabalho em equipe e incentivo à inovação. Com relação ao Indivíduo 3, notou-se que consegue executar várias posições ao mesmo tempo, amparando a empresa no ambiente jurídico, atuando com mais calma diante dos conflitos existentes, conseguindo ainda ter bastante influência junto ao fundador. Segundo o Indivíduo 5, ele era o filho mais cobrado pelo Indivíduo 1, por ser o

filho mais novo. Sendo assim iniciou sua carreira bem jovem, se profissionalizou em administração e atualmente é responsável pela inovação e pela permanência no mercado.

É visível que a empresa necessita da presença e da colaboração dos quatro herdeiros. Tudo funciona como uma engrenagem que vem dando certo ao longo dos anos, embora exista muito convívio, ainda existe uma dificuldade muito grande na diversidade de opiniões na gestão, no entanto, esses conflitos de pensamentos não interferem nas relações, visto que evidenciam e priorizam o bem da empresa e apresentam uma boa convivência.

Os conflitos observados durante a pesquisa foram: falta de entrosamento entre os irmãos; pensamentos e ideias divergentes, falta de comunicação e falta de entendimento. Se em um determinado momento, o Indivíduo 1 vir a falecer ou decidir repassar a sua parte para os filhos herdeiros sem nenhum planejamento deste momento, os conflitos existentes entre os irmãos poderão aumentar, isto acontecerá devido ao fato de que os irmãos não conversaram sobre esta possível situação.

Os conflitos familiares existentes na empresa Duro PVC, são vinculados ao processo de tomada de decisão. As decisões são tomadas em conjunto entre o fundador e os herdeiros, baseadas em reuniões de conselho, nas quais todos possuem direito à voto. As tomadas pelo fundador são tidas como boas pelos herdeiros. As reuniões de conselho são executadas geralmente uma vez a cada mês e o rumo dos negócios e da empresa é decidido em comum acordo.

A profissionalização da empresa hoje é delineada pela presença de um administrador, comumente conhecido por CEO (*Chief Executive Officer*), que se responsabiliza pelas estratégias da empresa, assumindo o lado racional da organização. O Indivíduo 1, afirmou que foi necessário a contratação de um profissional de fora da família, pois somente assim é possível enxergar os problemas de uma visão diferente, a parte da visão familiar.

Após o término das entrevistas semiestruturadas, o Indivíduo 1 mostrou interesse e vê a necessidade em realizar um planejamento relacionado ao processo sucessório, para assim minimizar as suas dúvidas e os possíveis conflitos entre os filhos. O perfil do sucessor deve incluir como característica ser criativo, eficaz, possuir boa comunicação, profissionalizar o ambiente e a cultura da empresa, estar atento às novas tecnologias, e nota ainda a necessidade de também valorizar os colaboradores, fornecedores e clientes. No entanto, a disputa pelo cargo de direção da empresa fica em torno dos Indivíduos 2 e 4, que demonstraram interesse em participar das atividades da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando como objetivo geral do presente estudo a identificação dos principais conflitos durante o processo sucessório dentro das organizações familiares e ainda, apresentar as vantagens e desvantagens de cada plano, analisando qual plano é o mais adequado para ser utilizado pelo fundador da Duro PVC, constatamos que, segundo Oliveira (2006), o plano que melhor se adequa a realidade da empresa estudada é a profissionalização do processo sucessório. Para que isso seja possível, faz-se imprescindível a implementação do plano de sucessão de Oliveira (2006), fazendo-se necessário, inicialmente, o comprometimento de todos os sujeitos envolvidos na organização.

Os Indivíduos precisam implantar na cultura da empresa, uma quantidade de reuniões periódicas ainda maiores, para discutirem sobre o assunto “sucessão”, e assim decidir em conjunto com o Indivíduo 1 quem será o melhor sucessor para a empresa. Durante a extensa discussão sobre os resultados que a empresa deve alcançar e sobre o perfil do sucessor, é necessário que os Indivíduos comecem a se planejar para que a sucessão não seja ainda mais adiada e seja realizada o quanto antes. É importante ressaltar que sejam estabelecidos objetivos e estratégias de sucessão, para que todos, inclusive os funcionários, possam compreender quais serão as situações que se pretende almejar com o processo sucessório.

Referente ao processo de tomada de decisão e os conflitos decorrentes, observamos que as decisões mais importantes da empresa são tomadas em reuniões de conselho, juntamente com todos os herdeiros. Outro aspecto que merece destaque foi a profissionalização da gestão e os conflitos decorrentes desse processo.

Após reuniões e discussões sobre o objetivo da empresa Duro PVC, debatendo quem seria a melhor pessoa para ser o sucessor do Indivíduo 1 e o que os herdeiros esperam, se faz necessário, finalmente, definir quem será o sucessor da empresa. O sucessor será aquele que organizará a empresa e repassará aos outros herdeiros qual sua real situação. O futuro sucessor assume a condição de conseguir negociar e administrar os conflitos que sempre existirão, não havendo uma prescrição para extingui-los.

Desta forma, o sucessor deverá agir de maneira imparcial para que os conflitos entre os familiares não evoluam e acabem se tornando atritos pessoais. Contudo, foi identificado que o perfil e as características do Indivíduo 2 se assemelham muito aos do fundador e dos reais objetivos da Duro PVC. O Indivíduo 2 tem participação ativa nos negócios da família, sendo assim, entende melhor o que acontece no cotidiano da empresa. Além disto, possui um perfil de liderança moderadamente autocrático, tendo como habilidades boa comunicação, conseguindo conviver em grupo com um relacionamento adequado com seus irmãos. Este

último é um fator crítico e fundamental, pois a convivência com os demais sujeitos será primordial neste processo.

Diante do exposto, após a sucessão deverá ser realizada uma avaliação do processo sucessório. Este momento será de consolidação e validação do processo de sucessão familiar, sendo assim, é importante que o Indivíduo 1 concentre atenção e esforços em analisar o sucessor, para que evolua da maneira mais adequada possível, sempre na busca pelos resultados esperados. Com este plano de sucessão, os conflitos entre os herdeiros poderão ser minimizados, visto que deverá existir um planejamento do processo sucessório e assim, reuniões constantes entre eles, o que acarretará ao esclarecimento da situação da empresa de forma uniforme para todos.

Por fim, constatamos que a sucessão não é apenas a passagem da coroa, mas ocasiona uma mudança cultural que envolve toda a família, valores, mudanças de paradigmas, que não acabarão com a cultura da organização e sim agregarão novos valores e crenças à organização, dando continuidade à empresa trazendo benefícios. O sucessor será o principal responsável por desempenhar e desenvolver as mudanças na organização, conduzindo o novo ciclo organizacional de uma maneira a tornar a empresa competitiva no atual mercado globalizado em que vivemos. O sucessor bem preparado, tanto psicológico como profissionalmente, permitirá que os valores da família, os sonhos e esforços do fundador não tenham sido em vão. A preparação para sucessão de uma empresa familiar é a peça chave principal para o crescimento e desenvolvimento dela.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2006.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares. **III SemeAd.** São Paulo: outubro, 1998.

ALMEIDA, A.PP. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes.** Dissertação (mestrado em administração). 150f. Universidade FUMEC/FACE. Belo Horizonte – MG, 2010. Disponível em: [www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/.../maria\\_paula\\_correa\\_mangabeira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/.../maria_paula_correa_mangabeira.pdf). Acesso em: 10 de nov. 2016.

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

ÁLVARES, Elismar (Org.). **Governando a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARNES, L; HERSHON, S. **Transferring power in the family business.** *Family Business Review*, v.7, n.4, p.377-392, 1994.

BARRY, Brian & RAE, Douglas. 1975. "**Political Evaluation**" in F. Greenstein & N. Polsby (eds.) *Handbook of Political Science*. Reading, Addison-Wesley, Vol. 1. *Political Science: Scope and Theory*, pp.337-401.

BERNHOFER, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

BERTUCCI, J. L. de O. et al. **Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão:** um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. São Paulo: FECAP, 2008. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr/jun 2008.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BROCKHAUS, R. H., 2004. **Family Business Succession:** Suggestions for Future Research. *Family Business Review*. 17,2, 165 – 177.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. **Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras.** In: ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD – ROM.

CAMPBELL, N.D.; HERIOT. K.C.; WELSH, D.H.B. **The Black Box: Unraveling Family Business Succession.** New England Journal of Entrepreneurship, v.10, n. 2, 2007, p. 9-14.

CHANDLER, A. D. **Visiblehand: the managerial revolution in american business.** Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., & Sharma, P. (1999). **Defining the family business by behavior.** Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-39.

COSTANZI, R.; LANZANA, A. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.** São Paulo: Negócios Editora, 1999.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **“Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar.”** 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.

DANES, S. et al. **Family FIRO model: an application to family business.** Family Business Review, v.15, n.1, p.31-45, 2002.

DAVIS, P. **Realizing the potential of the family business.** Organizational Dynamics, v. 5, n. 1, 1983.

DONNELEY, R.G., **The family Business,** Harvard Business Review, Vol. 42, n.4, ago 1964.

DUARTE, F. D. Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares. – Porto Alegre. 2006. 135 f. Dissertação (**Mestrado em Administração e Negócios**) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS.

DURO PVC. **Duro Pvc Ltda.** Goiânia, GO. 2019. Disponível em: Acesso em: 15 set. 2019.

DYER JR, W. G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review, v. 19,** n.4, p. 253-273, 2006.

GERSICK, Kelin E. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares.** 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

HOY, F.; SHARMA, P. **Navigating the family business education maze.** In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of Research on Family Business.** Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p. 11-24.

KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, v. winter, p. 59-71, 1993.

KPMG – Retratos de Família – **Um panorama das práticas de governança e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. Pesquisa 2018/2019, pag. 22, 3. Edição.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in Family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, San Francisco, v. 18, n.4, p. 267-82, Dec. 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, José Ferreira de. **Ciclo de Vida das Organizações e Transição de Liderança na Empresa Familiar**. 2008. 152 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO, H. V. “**Empresas familiares e a formação de sucessores**”. In Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração – ENANPAD, 30. 2009.

MACHADO, H. V. **Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa**. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 9., 2006, São Paulo, Anais...São Paulo: USP, 2006.

MARCONI e LAKATOS. 5ª Ed. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. Atlas, 2001. 220 páginas.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIZUMOTO, Fabio M.; FILHO, Claudio Pinheiro M. “**Práticas de Governança Corporativa em uma empresa familiar de capital fechado: Estudo de Caso**”. Blumenau. *Revista de Negócios*, v.12, n.2, p.3 – 17 abril-junho 2007.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. **A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro**. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5. 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de Gestão Organizacional: **Descobrimo uma chave de sucesso para os negócios** / Jayr Figueiredo de Oliveira e Edison Aurélio da Silva. – São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAPA Adriana Cássia. **“O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar”**. Belo Horizonte. Dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas. Faculdade Novos Horizontes. 2007.

PASSOS, Édio, et al. Família, família, negócios a parte: **Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2006.

PEISER, R.B; WOOTEN, L.M. **Life-cycle changes in small family business**. Business Horizons, v. 26, n. 3, May/June, 1983, p. 56-65.

PUGA, J. L. G. L. S. de. **O Processo de Emergência de Estratégias em Empresas Familiares**. 2006. 105p. (Dissertação, Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 30, n. 3, jul/set de 1995, p. 80-90.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br> >. Acessado em março de 2016.

SILVA, J.C.S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SOUZA-SILVA, J. C. de. **“Gestão de Empresas Familiares”**: refletindo sobre suas particularidades e desafios. Salvador. FTE. 2002.

SUEHIRO, A.; WAILERDSAK, N. Family Business in Thailand: **Management, Governance and Future Challenges**. **ASEAN Economic Bulletin**, v.21, n.1, p.81-93, April 2004.

TAGIURI, Renato and DAVIS, John. **Bivalent Attributes of the family firms**. Family Business Review, vol.9, no. 2 summer. 1996.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. Florianópolis/SC.

VILLALONGA, B. AMIT, R. **How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?** Journal of Financial Economics, 80, n.2, 385-417p. 2006.

## ANEXOS



Senhor Gil, fundador da Duro PVC. Fonte: Arquivo Pessoal.



Matriz Duro Pvc – Aparecida de Goiânia - GO



Filiais Duro Pvc



Indústria Duro Pvc