

CENTRO EDUCACIONAL TRÊS MARIAS EIRELI
FACULDADE TRÊS MARIAS – FTM
ADMINISTRAÇÃO

RENATA LAYANE DE SOUTO MENDES

REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA ACERCA DA GESTÃO DE
EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

JOÃO PESSOA/PB
2022



RENATA LAYANE DE SOUTO MENDES

**REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA ACERCA DA GESTÃO DE
EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção da nota na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Administração, do Centro Educacional Três Marias.

**JOÃO PESSOA/PB
2022**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela minha vida e por me conceder sabedoria para ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho, permitindo alcançar mais esse sonho realizado na minha trajetória.

Agradeço também aos meus pais, Romeu Mendes da Silva e Francisca Lucia de Souto Medeiros, por ter acreditado e incentivado.

Aos meus irmãos, Renato Renan de Souto Mendes e Thiago Lima da Silva, por todo o apoio, que contribuíram para a chegada deste dia.

Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, Livia Stephanny, Maria Eduarda, Marcilio Henrique e André Freire, pela amizade e apoio demonstrados ao longo de todo o curso.

A minha orientadora, mestra Gleicy da Silva Costa Laurentino, por toda sua compreensão e valioso incentivo no meu processo.

A equipe da FTM, juntamente com todos os docentes e preceptores. E a todos que me ajudaram diretamente ou indiretamente.

Meus sinceros agradecimentos por acreditarem no meu potencial, vocês foram a razão dessa etapa vencida em minha vida, sem vocês nada disso teria sido alcançado.

RESUMO

A pesquisa se debruçou na investigação dos fatores que interferem no processo de gestão e sucessão das empresas familiares no Brasil, apresentando seu conceito de acordo com artigos revisados, abordando a forma de funcionamento e suas principais características organizacionais. Utilizou-se os seguintes descritores e expressões: Gestão familiar AND Empresas familiares AND processo de sucessão e seus sinônimos. Os descritos foram definidos de acordo a plataforma Scientific Electronic Library Online (Scielo). Quantos aos resultados obtidos foram identificadas 125 pesquisas conforme ano base 2018 a 2022, sendo apenas 05 artigos que atenderam os critérios de inclusão e exclusão. Conclui-se que diante dos seus diferentes obstáculos e pontos, as empresas familiares necessitam de modificações, não havendo uma solução específica que possa ser aplicada neste tipo de negócio, porém existem processos que quando respeitados minimizam os riscos e contribuem para o sucesso organizacional, que se tratando do âmbito familiar é necessário uma atenção no processo sucessório, colaborando assim, com o sucesso da empresa em suas próximas gerações, permitindo a compreensão adequada sobre a gestão empresarial familiar e colaborando no contexto econômico e social do país, visto que as empresas familiares representam um grande percentual desses negócios.

Palavras-Chave: Gestão familiar; Empresas familiares; Processo de sucessão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	9
2.2 SUCESSÃO DE LIDERANÇA EMPRESARIAL	11
2.3 GESTÃO FAMILIAR	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

As formas mais recorrentes de produção nos mercados atuais são constituídas por empresas familiares (CARNEY et al., 2015). Para entender melhor sobre esse cenário, é importante compreender o que são essas instituições. Muito ainda se debate sobre o conceito de empresa familiar, mas é possível adotar o conceito mais utilizado pelos acadêmicos e atores da área, assim, é “empresa familiar” a instituição que é,

[...] identificada com os valores de uma família. Há duas gerações resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família. Assim, só é conceituada desta forma, depois de uma sucessão (BARONE; PINTO; MORAES FILHO, 2011, p. 1981) .

Em outras palavras, é uma empresa familiar quando os objetivos e valores empresariais se entrelaçam, seguindo uma ordem de herança para os cargos de liderança da empresa, que passam de pai para filho.

Empresas familiares também podem ser definidas como aquelas geralmente vistas como conservadoras e estagnadas, uma vez que sua gerência é passada para a próxima geração, negligenciando fatores meritocráticos como competência e habilidades profissionais (KAMMERLAND; ESSEN, 2017). Em contrapartida, alguns estudos apontam que essas organizações são mais criativas, proativas e inovadoras do que as não são familiares, pois defendem uma cultura específica em sua gestão, e sua atuação seria já de forma inovadora para que haja a manutenção do equilíbrio (NORDQVIST; MELIN, 2010; KELLERMANNNS et al., 2012; MAHMOUD-JOUINI; MIGNON, 2009).

No Brasil, as empresas familiares correspondem aproximadamente a 90% da quantidade de empresas registradas, gerando algo em torno de 62% do PIB e 60% dos empregos, conforme dados apresentados pelo SEBRAE (ROSA, 2017). Assim, essas instituições compõem um tipo de disposição predominante em diversos setores de produção e contribuem expressivamente em contextos econômicos e sociais no país. Essas informações mostram a relevância da presença de organizações desse modelo para a sociedade e para o país no geral.

Estudos apontam que há uma grande papel das pequenas e médias empresas (PMEs) no crescimento econômico (NIKOLIĆ et. al., 2018). Segundo o *Inter American Development Bank* (Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID), *United Nations* (Nações Unidas - ONU), e *Organization of American States* (Organização dos Estados Interamericanos) (2011),

instituições internacionais de cooperação e desenvolvimento, estima-se que cerca de 98% das PMEs são desempenhadas por gestão familiar. Dessa forma, é possível considerar que as PMEs são associadas às Empresas Familiares.

Nessa linha, em 2017, as PMEs eram expressas em 98.5% do total das empresas no país, aumentando a taxa de empregabilidade em 41% e gerando um PIB de 27%. Além disso, são o tipo de empreendimento mais comum na economia mundial, principalmente em economias que estão no processo de desenvolvimento (PESSOTTO et al., 2019). Em outras palavras, as pequenas e médias empresas, no Brasil e no Mundo, podem ser consideradas empresas familiares e constituem um papel significativo no cenário econômico e social nesses cenários, mundial e local.

Diante dessas informações, tem-se a importância de compreender como a gestão tem se dado nessas instituições, visto que poucas sobrevivem às gerações seguintes de liderança, embora ocupem grande espaço no mercado. Considera-se, então, que a sucessão seja tratada não como um evento, mas sim como um processo e que deve ter incluído a gestão empresarial. Assim, destacam-se os pontos que facilitem para a continuidade do negócio sob a perspectiva do processo sucessório.

Nesse sentido, ao compreender que a maior parte dos empreendimentos brasileiros são de origem familiar, tem-se a importância desse tema no contexto social, acadêmico e científico. Tratando-se do contexto social, o presente estudo ganha força ao colocar em pauta que as empresas familiares geram grande quantidade de empregos, aumentando a taxa de empregabilidade no país, o que afeta diretamente a vida dos brasileiros que obtêm sua renda através desse modelo de empresa. Com isso, deve haver uma atenção para os problemas que se apresentam nesse espaço, pois sua força econômica e social parte do uso de boas estratégias empresariais para a manutenção do negócio no mercado, o que inclui uma boa gestão, foco da presente pesquisa. Outro ponto, se dá na questão da sucessão da liderança, que também impacta na vida das pessoas. Isso porque quando uma empresa é fundada por um indivíduo, tem-se que sua família pode ser incluída no negócio, a exemplo de irmãos, pais, tios, primos, etc, e, com isso, melhorar a renda e qualidade de vida dessa família, além de gerar patrimônio que pode auxiliar na formação das gerações seguintes. Já no contexto científico, o estudo desse tema possibilita ampliar o conhecimento sobre a questão, o que pode firmar bases para melhorar tais empreendimentos. A pesquisa, portanto, se justifica nesse fator. Ao analisar estudos de empresas familiares e, assim, realizar uma pesquisa sobre, tem-se a dimensão e compreensão dos problemas enfrentados por essas organizações que podem levar a sua falência, bem como as atuações executadas com sucesso que as mantém no mercado. Quanto ao viés acadêmico,

tem-se o ponto positivo de aprofundar assuntos atrelados ao tema, como estudar o fator social, econômico e cultural que o envolve. As pesquisas abrem um leque de possibilidades para adquirir e produzir conhecimento que impactam nas organizações e nos indivíduos como um todo e, portanto, é de extrema importância para essas organizações e para a sociedade em geral.

Desta forma, pode-se elencar uma questão norteadora para o desenvolvimento do estudo: Como se dá a gestão em empresas familiares no Brasil? O presente estudo tem por objetivo analisar a gestão de empresas familiares no Brasil. Ademais e em acordo com o objetivo central deste trabalho seguem os objetivos específicos: Realizar uma busca sobre o estado da arte a respeito da gestão familiar empresarial; Aprofundar os conhecimentos da administração familiar; Identificar as causas dos problemas de gestão nas empresas familiares; Apontar as principais dificuldades enfrentadas nessas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, grande parte das empresas são compostas por integrantes da mesma família. Os integrantes executam a administração e gestão da organização, gerando uma relação de intimidade que coloca a frente grandes desafios para que se tenha um bom resultado e negócio (GAGNO, 2019). Com esse cenário, espera-se que os colaboradores estejam capacitados para executar da melhor forma essa administração, não permitindo que questões pessoais interfiram nas questões profissionais, colocando em risco a saúde da empresa (Ibidem). Diante disso, tem-se a importância de compreender o porquê tais empresas seguem existindo em grandes números no país. Para isso, abaixo há a contextualização das empresas familiares, seguida dos conceitos que possui e seu funcionamento pela lógica da sucessão.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar (EF) deve possuir um fundador, empreendedor, que busca uma oportunidade de mercado e a partir dela cria uma atividade mercantil. A partir disso, busca adquirir conhecimentos sobre o mercado em que atua, adquire fornecedores e clientes. Para o bom funcionamento do seu negócio, seleciona pessoas através do requisito da competência, dando destaque também para valores de lealdade e confiança. Com isso, na grande maioria dos casos, encontra pessoas que se encaixam nesses requisitos em sua própria família ou conhecidos (LIMA, 2009). Assim, uma empresa com potencial para ser uma EF é fundada, e se inicia atuações dentro do ambiente familiar e empresarial.

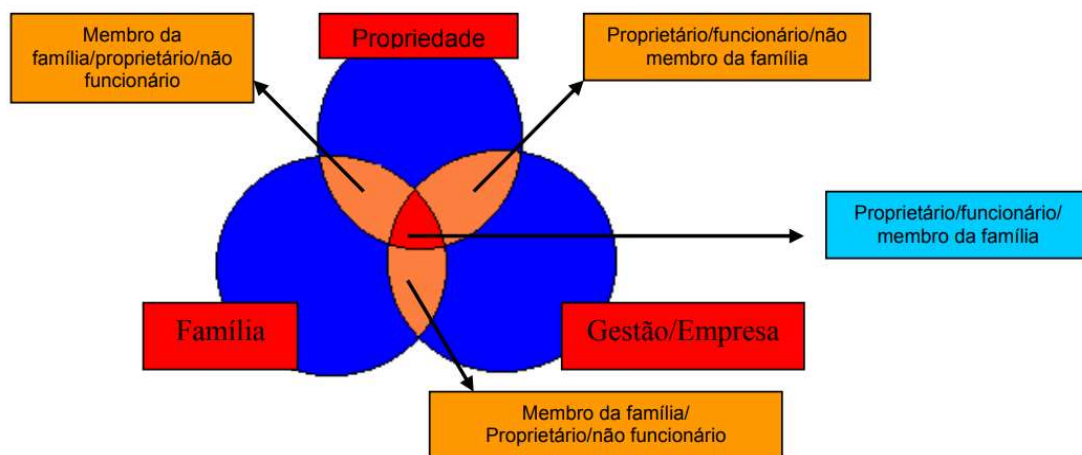
A lógica da empresa familiar iniciou nas décadas de 60 e 70, dando ênfase às duas formas de gestão que empreende a família e a empresa. De acordo com Carlton (2003 apud GERSICK, 1997), essa lógica agrega dois subsistemas, que conflitam entre si. Isso porque as mesmas pessoas devem cumprir obrigações em ambos subsistemas, como é o caso dos pais em casa que são gerentes na empresa, o que pode resultar em um conflito de interesses entre seus subordinados profissionais que podem ser seus filhos, primos, sobrinhos no cunho pessoal, a exemplo.

Nesse contexto, quando membros da família adentram à empresa, a lógica da EF está instalada. No entanto, não é possível dizer que ela seja uma empresa familiar ainda. Isso porque, em casos em que os familiares estejam trabalhando em funções operacionais, o processo decisório da empresa ainda está centralizado no fundador, que pode passar esse poder de tomada de decisão a terceiros, não incluindo seus familiares na liderança da organização (LIMA, 2009).

Dessa forma, em caso da liderança ser passada para outra pessoa, não familiar, os colaboradores familiares podem continuar com suas funções da mesma forma que seria em qualquer outra organização. Contudo, se a liderança prossegue com um familiar, a lógica da família está instalada porque essa liderança pode ser passada de forma hereditária. Em outras palavras, enquanto o poder decisório está nas mãos do fundador, a organização não pode ser determinada como familiar, pois esse poder pode ser passado para o filho ou para terceiros. Mas a chamada lógica da empresa familiar está inserida nesse contexto, pois há a possibilidade da sucessão do poder decisório, o que não ocorre nas organizações em que não há colaboradores da mesma família que o fundador.

Diante desse cenário, tem-se a interação entre os subsistemas que compõem a organização, a família e a gestão. Mas é possível acrescentar mais um subsistema que se relaciona com esses, a propriedade. Nesse caso, membros da família podem ser proprietários, mesmo que não trabalhem na empresa. Há, então, três subsistemas que atuam de forma independente, mas que interagem entre si: família, empresa e propriedade (CARLTON, 2003). Um membro da família pode trabalhar na empresa, gestor, ou ser proprietário dela - lógica da empresa familiar. Ou um terceiro pode ser proprietário e gestor, mas não ser um membro da família - lógica não familiar.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos (M3C)



Fonte: CARLTON 2003, p. 3 apud GERSICK et. al. 1997.

Observando a figura acima, verifica-se a complexidade que pode haver em uma empresa familiar. Com isso, os membros da família podem interagir de diferentes formas na organização.

Diferentes membros familiares podem estar incluídos nos processos de tomada de decisão enquanto gestores e proprietários. Enquanto os colaboradores podem influenciar nessa tomada de decisão de forma indireta, por meio de influências pessoais externas familiares. Por isso, é preciso que haja independência entre esses subsistemas, para que não haja influência negativa nos bons resultados da organização. E o mais importante, é necessário um planejamento adequado para a transferência de poder de gestão em caso de sucessão por hereditariedade, mantendo um ambiente de trabalho harmonioso e saudável para a organização.

2.2 SUCESSÃO DE LIDERANÇA EMPRESARIAL

Com o processo de sucessão, transferindo o poder administrativo para um membro da mesma família, a empresa é determinada como empresa familiar. Segundo Lodi (1998, p. 57 apud LIMÁRCIO, 2015, p. 6),

Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome de família ou fundador. (...) O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes.

Assim, o processo sucessório precisa ser feito de forma estratégica com planejamento de longo prazo e feito antecipadamente. Esse processo precisa estar documentado e em concordância com os membros da empresa e da família, sendo elaborado em cima da boa comunicação com vista a amenizar ou não gerar conflitos a respeito da ação (SANTOS, 2022). Além disso, a sucessão deve ser iniciada enquanto os herdeiros ainda estão na fase infantil, para que o fundador possa avaliar qual será seu melhor sucessor, e se realmente a continuidade da empresa estará em boas mãos, visto que há a possibilidade do herdeiro não ter as competências para gerir a empresa (LODI, 1987 apud FREITAS; FREZZA, 2005). Essa dinâmica precisa ser feita, pois a sucessão é um processo muito difícil, estando relacionada diretamente com o crescimento da empresa.

Nesse sentido, o sucessor poderá ser preparado para assumir os negócios da família e promover o crescimento desta. Segundo Estol e Ferreira (2006), tais empresas passam por um processo sucessório e de novas lideranças, dessa forma os novos líderes podem possuir algumas

crenças e costumes divergentes de seus antecessores, provocando transformações na tradição da empresa. Isso torna o processo de sucessão ainda mais valioso para a continuidade da empresa, que deve ter sua missão e objetivos como fatores norteadores das estratégias e planejamentos, deixando de lado as questões pessoais que podem ser colocadas em execução a cada novo gestor. Sobre isso, Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) defendem que,

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Com o devido processo de sucessão, o novo gestor buscará implementar estratégias de sucesso para a empresa, promovendo seu crescimento e buscando ótimos resultados, independente de suas questões pessoais ou familiares. Com isso, a empresa familiar deve atuar sem conflitos de cunho pessoal familiar, com foco em atingir suas metas e objetivos da mesma forma que as demais inseridas no mercado.

2.3 GESTÃO FAMILIAR

A preocupação que gira em torno das empresas familiares se dão no cunho da gestão, devido aos relacionamentos de família que envolvem a organização. Dentro dessa perspectiva, é possível tratar da cultura dessas empresas. A cultura de uma organização é um dos fatores mais importantes para gestão, pois influencia em toda a dinâmica organizacional. Assim, a cultura da gestão familiar é baseada nos “reflexos de seu fundador e consequentemente fica sujeito aos próximos herdeiros ou gestores manterem os valores originais de sua fundação” (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016, p. 263).

Sob outra perspectiva, o fato de ter um membro familiar sobre a liderança da organização pode direcionar para uma boa administração e eficiência, visto que a relação pessoal com a fundação e manutenção da empresa pode promover um maior comprometimento do que nos casos em que só há a relação profissional (DONNELLEY, 1967 apud PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

Sobre isso, Duran et. al. (2016), em seu estudo recente constatou que o investimento aplicado em inovação em empresas familiares não é maior do que em empreendimentos não

familiares, mas se mostraram mais eficientes nos processos. Essas informações são de grande importância, pois constata-se que empresas de gestão familiar podem competir por igual no seu mercado de atuação e ter os mesmos resultados que empresas não familiares.

Para que haja uma boa gestão de forma independente às relações pessoais, é preciso ter o fator profissionalização.

A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1998, p. 25 apud PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

Estando a empresa familiar sob uma gestão comprometida não só com a organização, mas também com a contínua profissionalização de seus gestores e funcionários, a lógica de que uma gestão familiar é ineficiente pode ser considerada equivocada ou errada. A partir disso, tem-se empresas de gestão familiar que podem ser até mais competitivas no mercado do que as empresas não familiares, devido aos seus bons resultados enquanto organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A referida pesquisa caracteriza-se como uma revisão de literatura de caráter integrativo, de abordagem quantitativa dos dados, a fim de avaliar o estado acerca da gestão de empresas familiares no Brasil. Através de uma seleção de artigos publicados em periódicos indexados nas bases de dados eletrônicas *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), tomando como base o questionamento de como se dá a aplicação de estratégias de gestão em empresas familiares no Brasil e a importância do seu processo sucessório.

Utilizou-se os seguintes descritores e expressões: Gestão familiar AND empresas familiares AND processo de sucessão e seus sinônimos.

Para inclusão dos artigos selecionados para compor a amostra, foi empregado os seguintes critérios de inclusão, como: artigos originais, estudos transversais, observacionais, disponíveis na íntegra em acervo on-line; artigos em idioma português, espanhol e/ou inglês, referentes às áreas de Ciências administrativas e gestão, publicados entre junho de 2018 a novembro de 2022. Os critérios de exclusão elencados na presente pesquisa foram: cartas ao

editor, artigos duplicados, incompletos e revisões integrativas/meta-análise, que foram excluídos da amostra. Após a identificação dos artigos, as publicações foram organizadas em pastas segundo seus descritores e base/portal/biblioteca, no qual, posteriormente, foram identificadas e caracterizadas.

O levantamento bibliográfico e a seleção da amostra foram realizados no período de junho a dezembro de 2022. Para instrumentalizar a busca das publicações, foram selecionados os termos relacionados entre si da seguinte forma: ((gestão familiar/family management/gestión familiar)) AND ((administração familiar/familyadministration/administración familiar)) AND ((administração/ administration/ administración)) AND ((gestão/ management / gestión)). Dessa forma, a implementação da busca foi feita nas bases de dados.

Os dados foram organizados segundo variáveis relacionadas ao artigo (ano de publicação, idioma, titulação dos artigos, objetivos do estudo, tipo de pesquisa, abordagem metodológica, resultados). Por fim, realizou-se uma leitura analítica dos resumos dos artigos, refinando e selecionando mediante verificação dos descritores definidos nos critérios de busca pré-estabelecidos.

O tratamento dos dados será feito por meio de estatística descritiva utilizando o programa Microsoft Office Excel® 2013 para organização dos dados e obtenção das frequências simples. A apresentação dos dados foi feita por meio de tabela.

A triagem para a inclusão dos artigos na revisão foi feita com base no título, ano e leitura do resumo. Foram encontrados 125 artigos. Após a aplicação dos critérios de exclusão, 5 artigos.

Figura 2 - Processo seletivo dos artigos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão.

Gestão familiar AND empresas familiares AND processo de sucessão SciELO (n = 125)
--

Artigos excluídos: 102
Duplicados: **n=05**
Excluídos após leitura dos títulos: **n= 90**
Excluídos após leitura do resumo: **n=7**

Estudos incluídos nesta pesquisa para leitura na íntegra **n= 16**
Excluídos após leitura na íntegra **n= 18**
Estudos selecionados para a análise **n = 05**

Fonte: dados da pesquisa (2022)

As análises do conteúdo foram agrupadas de forma qualitativa e apresentadas na forma de quadros e tabelas com a descrição das seguintes características: autor e ano do estudo, objetivos do estudo, metodologia, principais resultados em sequência cronológica dos anos selecionados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca alcançou 125 artigos, que ao passar pelos critérios de inclusão e exclusão para a amostra de análise, teve-se 5 que compõem a amostra para a análise e discussão. Os dados obtidos se apresentam em autor e ano; revista e base de dados; título da pesquisa; objetivo; tipo de estudo e principais resultados. Segue abaixo a tabela com os dados retirados dos artigos selecionados para análise e discussão:

Autores e ano	Revista E base	Título da pesquisa	Objetivo	Tipo de estudo Amostra	Principais resultados
Monteiro; Mujica (2022)	Revista de Economia e Sociologia Rural SCIELO	A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural	Para a agricultura familiar o processo de sucessão é um processo fundamental, tem ligação direta com a juventude rural. A opção de dar continuidade à profissão dos pais é resultado de um conjunto de fatores, entre os quais a construção de uma identidade de agricultor, a partir de aspectos socioculturais, que é tão importante quanto os aspectos econômicos relacionados à rentabilidade e à segurança financeira.	A pesquisa foi realizada em metodologia qualitativa exploratória, com amostra não probabilística de 20 jovens agricultores de Bento Gonçalves. A escolha desses jovens foi aleatória, considerando os registros de atendimentos realizados pelos extensionistas rurais do Escritório Municipal da Emater/RS-ASCAR e o fato de esses jovens continuarem trabalhando na agricultura. Para realizar a pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada,	Os resultados da presente pesquisa apontam para possibilidades de aprofundamento do tema, já que estudos sobre sucessão rural sempre levam em conta os diferentes sistemas produtivos. No caso da vitivinicultura, existem diversos tipos de produção e perfis de produtores, desde os familiares individuais, os familiares ligados a cooperativas até os empresariais, que são diferentes objetos de estudo. Com base nos resultados ora obtidos, considerar os aspectos socioeducativos e culturais parece ser uma forma de compreensão ampliada da relação que se estabelece entre gerações no processo de sucessão rural, para além de fatores somente econômicos.

Siqueira; Binotto; Oliveira; Silva (2021)	Revista de Administração da UFSM SCIELO	Management in family: evidences from settlements	Aborda o gerenciamento na agricultura familiar e investiga se os valores no gerenciamento funcional são adequados para avaliar suas práticas. O estudo tem como objetivo analisar como os familiares conduzem seu processo de manejo com base em valores que orientam suas ações no manejo agrícola.	O estudo é teórico-empírico, e o método é qualitativo e descritivo. A pesquisa de campo foi realizada com agricultores familiares no estado do Rio Grande do Norte - RN, Brasil, região Nordeste. A pesquisa ocorreu em: Mossoró, Apodi, Janduís, Assú e Serra do Mel. Este local foi escolhido devido ao acesso dos pesquisadores.	Os resultados evidenciaram que os fatores climáticos influenciaram as decisões sobre o tipo de cultura a crescer e o período de cultivo. As rendas relacionadas à distribuição dos produtos não são suficientes para sustentar as famílias, mas funcionaram para sua segurança alimentar. Já em relação aos tipos de gerenciamento e produção são guiados por valores tradicionais. A perspectiva dos agricultores é garantir a sobrevivência da família e a manutenção da fazenda.
Sznitowski; Sousa; Thiago (2021)	Interações (Campo Grande) SCIELO	Indicadores organizacionais e planejamento em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso	O objetivo desta pesquisa consistiu em verificar a influência dos indicadores de gestão no planejamento de sucessão em empreendimentos rurais de grande porte. Os indicadores utilizados envolvem: liderança, decisão, controle, planejamento, comunicação e motivação das pessoas nas organizações participantes, de forma a identificar o estilo de gestão utilizado pelos seus gestores.	Para o estudo em questão, foi utilizado método quantitativo, o qual trabalha com a lógica positivista e tende a enfatizar o raciocínio dedutivo e os atributos mensuráveis da experiência humana (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)	Os resultados dos indicadores de gestão relacionados com o planejamento sucessório evidenciam diferenças entre os dois grupos analisados: gestores membros da família e contratados não membros da família. Observou-se que os empreendimentos que planejam sucessão têm melhor percepção de seu desempenho, considerando os indicadores referentes ao estilo de gestão. Desse modo, os gestores membros da família apresentam melhor desempenho quando comparados com os gestores que não são membros da família.

García; Calvo; Schumacher (2021)	Revista de Administração de Empresas SCIELO	Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão .	A literatura sobre sucessão contínua desarticulada, e apenas nos últimos anos começam a surgir estudos que oferecem uma visão global dos fatores que contribuem para que o processo de sucessão seja exitoso, o objetivo é comprovar até que ponto o plano de sucessão, o entorno familiar, o entorno organizacional e o entorno econômico podem prever o êxito da sucessão	A amostra consiste em 230 proprietários-CEOs de PMEs que operam no setor do agronegócio e são localizadas no estado do Paraná (Brasil). Há três razões principais para escolher essas empresas: a) a importância do setor do agronegócio no Brasil; b) a importância do setor do agronegócio no estado do Paraná, e c) a facilidade de acesso à amostra.	Os resultados mostram que a variável que mais contribuiu para o êxito do processo de sucessão foi aquela sobre a qual a empresa tem menos controle: o entorno econômico. Os resultados sugerem que, para garantir sua sobrevivência, as empresas familiares devem planejar a sucessão e fomentar o desenvolvimento de contextos familiares e organizacionais que incentivem os novos líderes a querer assumir a gestão da empresa familiar.
----------------------------------	--	---	---	--	---

Oliveira; Mendes; Vasconcelos (2021)	Revista de Economia e Sociologia Rural SCIELO	Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG	Tem como objetivo compreender os fatores que levam os jovens a optar por permanecer ou não nos empreendimentos de agricultura familiar localizados em Uberlândia-MG e Piracicaba-SP. A não permanência dos jovens no campo leva à ausência de sucessores, impactando na continuidade desses empreendimentos de agricultura familiar.	Foi realizado um estudo de casos qualitativo e descritivo nos dois municípios. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com proprietários e potenciais sucessores de estabelecimentos de agricultura familiar de Uberlândia e Piracicaba. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo.	Os resultados apontam que existem fatores que tanto fortalecem quanto prejudicam a permanência dos jovens no meio rural. O vínculo familiar, as melhorias de condições de trabalho e de renda e a realização de uma gestão compartilhada entre pais e filhos servem de estímulo ao trabalho do jovem no campo. No entanto, a existência de conflitos, o processo sucessório tardio e sem planejamento e a falta de políticas públicas para o fortalecimento da agricultura familiar podem desestimular a permanência do jovem no meio rural.
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Os artigos, em sua maioria, foram publicados em 2021, abarcando (80%) da amostra, sendo apenas um artigo com publicação em 2022. Com isso, verifica-se que mesmo agregando um recorte temporal de 4 anos, os dois últimos foram mais promissores para a pesquisa, quando associada aos descritores. Quanto aos métodos utilizados, tem-se que 2 artigos são qualitativos-descriptivos, compondo 40% da amostra; 2 qualitativo exploratório (40%) e 1 quantitativo (40%).

Destes, 80% toma como base a agricultura para pesquisar sobre questões de gestão familiar, empresas familiares e sucessão. Todos coletaram dados de forma amostral por meio de indivíduos: jovens agricultores; agricultores familiares; proprietários; e, proprietários e potenciais sucessores. Mostrando que as informações apresentadas nos estudos foram coletadas de forma direta com os indivíduos inseridos no contexto rural.

De acordo com Moreira; Spavenello (2019 apud OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021), a atenção voltada ao contexto rural ocorre porque geralmente o ofício é passado de pai para filho. As atividades fazem parte do estilo de vida da família, que se adequa

às suas funções e tarefas ao longo de sua vida, fazendo com que o negócio seja administrado pela família a cada nova geração. Sobre essa perspectiva, tem-se que pode haver um incentivo familiar na sucessão da gestão sem que haja ausência total dos pais, além disso, os sucessores normalmente atuam como gestores e não como mão de obra. Com isso, podem possuir autonomia na gestão da propriedade, adquirir renda e moradia, optando por dar seguimento ao negócio rural. Corroborando com essa perspectiva, Monteiro; Mujica (2021) defende que os jovens que atuam na área rural representam o grupo diretamente envolvido nos processos de sucessão das atividades rurais.

Voltando à tabela, todas as pesquisas tiveram como objetivo, de forma geral, analisar os fatores que envolvem a continuidade da organização e como se dá a gestão do negócio diante da sucessão. Sendo, em sua maioria, de contexto rural, as pesquisas analisaram os pontos que buscavam verificar os fatores que geram uma má gestão ou a falência do negócio, ou mesmo a permanência dos sucessores na liderança das atividades.

Essa atenção pode ser explicada pelos fatores que envolvem a permanência ou não dos filhos nas atividades rurais. Assim, informa Castro (2017 apud OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2021) que a decisão dos jovens em permanecer na propriedade rural, depende de políticas públicas de estímulo, formação acadêmica estudantil para o desenvolvimento das pequenas propriedades rurais, a localidade e sua proximidade com a zona urbana, além dos fatores de influências internas relacionadas à composição da família, tais como nível de riqueza, escolaridade, faixa etária e gênero.

Em seu estudo, García; Calvo; Schumacher (2021) também elencam outros fatores que implicam nesse contexto. De acordo com eles as preferências pessoais, a lucratividade da atividade, a localidade, direitos de herança, habilidade e conhecimentos práticos também influenciam no êxito ou fracasso das pequenas e médias empresas do agronegócio.

A partir disso, entende-se que quando o tema da sucessão e gestão familiar é tratado, há uma preocupação que gira em torno da continuidade dessas atividades, visto que normalmente são os filhos que seguem administrando os negócios após a gestão de seus pais, e que fatores como incentivos, formação, condições financeiras, e outros, implicam diretamente nesse processo. Segundo Monteiro; Mujica (2022) é possível afirmar que a sucessão rural é o processo de transferência de bens materiais e imateriais no ambiente rural, sendo através dele que os pais passam a seus filhos a responsabilidade de conduzir a propriedade e a produção, podendo ocorrer de forma diferente a depender do contexto local. Com isso, não é possível determinar como ocorre de forma exata a sucessão da gestão na atividade rural.

A sucessão rural foi o enfoque dos artigos analisados e tem como fatores de impedimento questões alheias às atividades realizadas. No entanto, o ponto principal é a forma como se dá a gestão da organização, mesmo nos casos em que há a gestão familiar no contexto rural. Nesse sentido, Freitas; Frezza (2016), em seu estudo, apontam que um fator muito importante para o sucesso empresarial é a gestão desenvolver uma equipe administrativa, formando um corpo eficiente que trará benefícios à empresa. Dessa forma, o gestor deve estar atento à agregar profissionais pela qualificação. Também é importante, segundo Chiavenato (2004 apud FREITAS; FREZZA, 2016), a gestão de basear nos princípios básicos de planejamento, organização, direção e controle, e inserir os membros familiares nesse processo, agregando responsabilidades e compromissos a estes. Seguindo os passos administrativos de forma independente aos laços familiares, a organização segue sendo eficiente e competitiva igual às demais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa verificou que o debate recente da gestão familiar gira em torno das atividades de contexto rural, em específico, com base no processo sucessório. A análise realizada dos estudos selecionados identificou que há uma atenção voltada aos fatores que levam os sucessores das atividades rurais a seguirem ou não na gestão dos negócios. Identificou-se, também, que há problemas externos que dificultam implementar um processo sucessório para a transferência de liderança nessas atividades, à medida que questões financeiras, de localidade ou formação implicam no desejo do sucessor em gerir a organização, e que o processo sucessório pode não ser uma opção. Com isso, foi possível compreender problemas que vão além das relações familiares no ambiente da empresa.

Junto às questões do processo sucessório, também foi identificado processos que podem auxiliar os gestores a manter suas atividades com eficiência, como a busca pela profissionalização dos membros familiares e a avaliação de suas qualificações, a delegação de cargos e responsabilidades que estimulam o comprometimento com a empresa, e nos casos em que há o desejo pelo sucesso, que seja o processo sucessório seja planejado e executado de forma gradativa e eficiente.

A pesquisa, então, mostra a relevância em compreender os fatores que giram em torno da gestão familiar, em específico os seus problemas e os pontos de solução. Também alcançou seu objetivo em responder a pergunta norteadora, ao verificar que a gestão familiar no Brasil se dá com base no contexto rural. Com isso, o estudo ainda abriu portas para pesquisas futuras que podem aprofundar o conhecimento sobre as questões externas que afetam diretamente os processos sucessórios e de gestão familiar, que vão além dos fatores de relacionamentos pessoais que podem afetar negativamente a organização.

Conclui-se ainda que, das dificuldades encontradas, muitos artigos encontraram-se com datas anteriores ao recorte temporal escolhido, bem como a exclusão de vários artigos por não compor o tema adotado, mostrando que houve poucas publicações no tempo recente sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BIRD, Bárbara; ESCOVA, Cândida. Uma perspectiva de gênero na criação organizacional. **Teoria e prática do empreendedorismo** , v. 26, n. 3, pág. 41-65, 2002.

CARNEY, Michael et al. O que sabemos sobre empresas familiares privadas? Uma revisão meta-analítica. **Teoria e Prática do Empreendedorismo** , v. 39, n. 3, pág. 513-544, 2015.

DE FREITAS, Ernani Cesar; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, 2006.

GAGNO, LARA ZAGOTTO et al. **GESTÃO FAMILIAR E CLIMA ORGANIZACIONAL: AÇÕES E O RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL ENTRE OS FAMILIARES DA EMPRESA**. XVI SEGT, 2019.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares (N. Montingelli Jr., Trad.). **São Paulo: Editora Negócio**. (Originally published in 1997), 1997.

GERSICK, K. E. et al. Estágios e transições: Gerenciando a mudança na empresa familiar. **Family Business Review** , v. 12, n. 4, pág. 287-297, 1999.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. et al. Riqueza socioemocional e riscos empresariais em empresas familiares: Evidências de lagares espanhóis. **Ciência administrativa trimestral** , v. 52, n. 1, pág. 106-137, 2007.

HANDLER, Wendy C. Questões e considerações metodológicas no estudo das empresas familiares. **Revisão de empresas familiares** , v. 2, n. 3, pág. 257-276, 1989.

Inter American Development Bank, United Nations, & Organization of American States. (2011). Innovating, gaining market share and fostering social inclusion: Success stories in SME development Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/innovating-gaining-market-share-and-fostering-social-inclusion-success-stories-sme-development>

LIMA, Maria José de Oliveira. As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online]. São Paulo: **Editora UNESP**; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p. ISBN 978-85-7983-037-2. Available from SciELO Books .

LIMÁRCIO, Thiago. et, al, **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**, 2015.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. Livraria pioneira editora, 1987.

KAMMERLANDER, Nadine; VAN ESSEN, Marc. As empresas familiares são mais inovadoras do que outras empresas. **Harvard Business Review** , 2017.

KELLERMANN, Franz W. et al. Inovação em empresas familiares: uma perspectiva de influência familiar. **Economia da Pequena Empresa**, v. 38, n. 1, pág. 85-101, 2012.

MAHMOUD-JOUINI, Sihem; MIGNON, Sophie. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: contribution au concept d'innovation prudentielle. **Management international/Gestion Internacional/International Management**, v. 14, n. 1, p. 25-41, 2009.

MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade de; BARONE, Francisco Marcelo; PINTO, Marcos de Oliveira. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1971-1991, 2011.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, MS A. A EMPRESA FAMILIAR E. A SUCESSÃO NA INTERPRETAÇÃO DO HERDEIRO. **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, v. 5, 2008.

NIKOLIĆ, Nenad et al. Investigação dos fatores que influenciam a falha de PME em função da sua prevenção e rápida recuperação após a falha. **Revista de Pesquisa em Empreendedorismo**, v. 9, n. 3, 2019.

NORDQVIST, Mattias; MELIN, Leif. Famílias empreendedoras e empresas familiares. **Empreendedorismo & Desenvolvimento Regional**, v. 22, n. 3-4, pág. 211-239, 2010.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface entre sistemas de controle de gestão e medidas de estratégia e desempenho em uma empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 14-27, 2019.

PESSOTTO, Ana Paula et al. Fatores que influenciam a sucessão intergeracional em empresas agrícolas familiares no Brasil. **Política de Uso da Terra**, v. 87, p. 104045, 2019.

ROSA, Daniele Aparecida; CARDOSO, Rafael Vinicius; MAZON, Valentina Elizabeth Rossini. Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura. **Espacios**, v. 38, p. 13, 2017.

SANTOS, Wellington Souza. **A importância da adoção da governança corporativa nas empresas familiares no Brasil**. 2022.