



RGC, São Paulo, v. 8, art.e064, pp. 96-122, jul. 2021.
ISSN 2359-313X

Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte

Challenges in the Process of Family Succession in Small and Medium-Sized Enterprises.

Andre Felipe de Carvalho Sanchez
andrefsanchez1@hotmail.com

Fernanda Fatima Gutierrez
fegutierrez21@hotmail.com

Leonardo Fabris Lugoboni
leo_fabris@hotmail.com

Patricia Fernandes Frauches
patricia.frauches@unasp.edu.br

RESUMO

A sucessão empresarial é fundamental para as empresas familiares, pois seu insucesso pode extinguir a organização. Este estudo, teve como objetivo compreender o processo sucessório nas empresas de pequeno e médio porte, bem como identificar a gestão dessas empresas, os fatores desencadeadores do processo de sucessão, sua forma de ocorrência, identificar as dificuldades encontradas durante o processo, os possíveis conflitos existentes e por fim, entender os motivos pelo quais herdeiros não se interessam pelas empresas de suas famílias. Para analisar a sucessão familiar, foi realizado um estudo comparativo de casos, em duas empresas, sendo uma de pequeno e a outra de médio porte. Para que se tenha um comparativo de dois portes diferenciados, a entrevista foi de natureza qualitativa, semiestruturada, com sucessores e sucedido nas empresas que já passaram por esse processo de transição. A sucessão nessas empresas, ocorreu de forma natural e não foi constatado um planejamento formal em nenhuma das empresas visitadas. Conclui-se que a falta de planejamento, é um fato comum e recorrente em empresas de pequeno e médio porte. O artigo contribui para entender como é caracterizado o processo sucessório em organizações familiares de pequeno porte.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Sucessão, Médias Empresas, Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Business succession is fundamental for family businesses once its failure can extinguish the organization. This study aimed to understand the succession process in small and medium-sized companies, as well as to identify the management of these companies, the triggers of the succession process, their form of occurrence, identify the difficulties encountered during the process, possible conflicts and finally, understand the reasons why heirs are not interested in the companies of their families. To analyze the family succession, a comparative case study was carried out in two companies, one small and the other medium-sized. In order to have a comparative of two different dimensions, the nature of the interview was qualitative, semi-structured, with successors and successful in companies that have already undergone this transition process. Succession in these companies occurred naturally and no formal planning was found in any of the companies visited. It is concluded that the lack of planning is a common and recurring fact in small and medium-sized enterprises. The article contributes to understand how the succession process is characterized in small family organizations.

Keywords: Family Business, Succession, Medium Business, Small Business.

INTRODUÇÃO

A cultura da empresa familiar está cada vez mais presente no cenário empresarial e ganha muito destaque na economia do Brasil. Aproximadamente 90% das empresas brasileiras são familiares. De acordo com pesquisas de Valério (2015), mais de 60% dos empregos formais e 62% do PIB Brasileiro provém destas empresas, portanto, sua responsabilidade vai além dos familiares e abrangem vários colaboradores ligados direta e indiretamente. Para que uma empresa seja considerada familiar, o controle da gestão da propriedade precisa estar nas mãos de um ou mais membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração (Machado, 2003). Uma boa gestão é de grande importância para a continuidade do legado familiar. Dados do Sebrae (2016b), apontam que apenas 30% dessas empresas chegam a segunda geração e 15% a terceira.

A sucessão familiar, é o estágio mais crítico nos processos de mudança, na transição de uma geração para a outra pois existem conflitos de interferências entre família e empresa. Para Bornholdt (2005, p.57) “a sucessão é um rito de transferência de poder. Provavelmente, é o principal ritual de uma empresa, e é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete provavelmente em ciclos de 20 a 40 anos.” A vida longa dessas empresas depende muito de um processo de sucessão bem planejado e estruturado.

Diante da importância dada ao tema de sucessão nas empresas familiares - pois é notório que muitas empresas deixam de existir por falta de sucessores com o devido conhecimento no processo - buscou-se responder a seguinte questão: como é caracterizado o processo de sucessão em organizações familiares de empresas de pequeno e médio porte, no ramo industrial, no município de São Paulo?

Neste artigo, o objetivo é compreender o processo sucessório no contexto das empresas familiares de pequeno e médio porte, no ramo industrial, buscando entender o que explicaria o sucesso na transição entre as gerações. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) identificar a gestão familiar em empresas familiares. Verificar se a empresa se enquadra como familiar de pequeno

porte e pesquisar a experiência e formação acadêmica dos gestores; b) identificar os fatores desencadeadores do processo de sucessão e a forma de sua ocorrência; c) identificar as dificuldades encontradas durante o processo sucessório, conflitos familiares e avaliar as perspectivas dos sucessores quanto ao crescimento da empresa; d) identificar os motivos pelos quais herdeiros não se interessam pelas empresas de suas famílias.

Partiu-se para uma pesquisa exploratória, que se utilizará de métodos qualitativos, através de dados coletados em duas organizações familiares de pequeno e médio porte, do ramo industrial, localizadas na Zona Leste de São Paulo, que estão vivenciando ou vivenciaram o processo sucessório, por meio de entrevistas com os sucessores e sucedidos com a finalidade de identificar os desafios encontrados durante o processo de sucessão familiar, bem como caracterizar e analisar o processo nessas empresas.

Entre as principais justificativas que motivaram a presente pesquisa, pode-se destacar, a curiosidade de um dos pesquisadores, aguçada pela convivência em uma empresa familiar de pequeno porte, onde nota-se o avanço da idade do fundador e nenhum preparo para um possível sucessor. Também, contribuir no fomento do tema proposto e sua comparação com estudos já realizados anteriormente (Costa et al., 2015; Flores & Grisci 2012; Nishitsuji, 2009, Bjuggren & Sund, 2005). A escolha de estudar pequenas e médias empresas familiares se justifica pelo fato de que elas são de grande relevância na economia brasileira.

Este trabalho está estruturado em mais quatro seções. Na próxima seção é a apresentação da fundamentação teórica. Na terceira seção é exposta a metodologia, na quarta seção são apresentados e analisados os resultados. E por fim, as considerações finais do trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO

A base teórica tem como principal finalidade, apresentar os conceitos e concepções necessárias para que se possa ter um melhor entendimento das teorias e abordagens de cada autor. Serão apresentados os conceitos variados, na visão de autores nacionais e internacionais, sobre: Empresa Familiar; Processo Sucessório em Empresas Familiares; Dificuldades no Processo Sucessório e por fim, a fundamentação teórica encerra-se com as pesquisas realizadas no Brasil e no exterior, envolvendo a condução, o desenvolvimento e os resultados dos processos sucessórios relatados nesses trabalhos.

EMPRESA FAMILIAR

O surgimento das empresas familiares no Brasil, se deu no início do século XIV após ter sido descoberto por Portugal, com a chegada da família real e dos nobres que resolveram investir em nosso país. A empresa familiar era retratada pelos senhores do engenho com o ciclo açucareiro (Oliveira, 2006).

As empresas familiares sempre serão uma realidade e a evolução do interesse por essas empresas tem crescido devido à inadequada administração e o desastroso resultado de algumas delas. Assim como uma organização não familiar, o fundador de uma empresa familiar, tem o desejo de abrir um negócio e gerenciá-lo de maneira a sobreviver e manter-se ativo no mercado e o que realmente difere esses dois tipos de empresas é o fato do familiar contar com a participação de membros da família nos processos administrativos e possuir os valores familiares enraizados desde sua origem. Essa cultura familiar, crenças e valores acabam ditando as regras da administração resultando no sucesso ou fracasso da empresa. Existem várias definições sobre empresa familiar e entre os conceitos, pode-se citar Adachi (2006, p. 5) que define empresa familiar como “uma organização com personalidade jurídica própria, com cultura própria e independente de seus proprietários e administradores, com objetivo definido, que, atuam como um sistema”.

Para Bornholdt (2005), considera-se uma empresa familiar quando, a família e/ou seus herdeiros possuem o controle acionário, a sucessão do poder é determinado através dos laços, as posições estratégicas são ocupadas pelos parentes, as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, os atos dos membros da família refletem na empresa, não importando se nela atuam, existe ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. Para Nishitsuji (2009), empresa familiar é uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança são influenciadas por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria. De acordo com a literatura apresentada, pode-se, assim, concluir que empresa familiar é aquela onde a administração, gerenciamento e sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com a figura do fundador, seus maiores desejos e com o sobrenome da família.

Existem muitos pontos fortes e fracos que podem ser observados nessas organizações. A confiança mútua e agilidade nas tomadas de decisões são os principais pontos fortes. Os pontos fracos divergem da primeira para a segunda geração. De acordo com Sebrae (2016a), a dificuldade de separar o intuitivo do racional e a valorização da antiguidade são um dos pontos fracos na primeira geração e a falta de comando, planejamento e preparação são pontos fracos da segunda geração. Os dilemas comuns em empresas familiares em sua fase inicial estão em aceitar as mudanças, se emprega ou não membros da família, planejar a sucessão ou não, planejamento e mudanças de estratégias e muitos outros.

PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão é um dos aspectos mais delicados e importantes em empresas familiares, pois através dela será determinada a sobrevivência e longevidade da empresa. Em todas as organizações, a sucessão de pessoas em cargos executivos gera transtornos e é uma fase crítica, mas nas empresas familiares, o processo é ainda mais complexo, pois além dos termos financeiros, existe o aspecto emocional

e é neste momento que a empresa corre o risco de ser fechada ou vendida pelos herdeiros. Para Bornholdt (2005 p. 57), “a sucessão é um rito de transferência de poder. Provavelmente, é o principal ritual de uma empresa e é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete provavelmente em ciclos de 20 a 40 anos. “.

Tondo (2008, p.75), entende que “sucessão é um processo natural que ocorre em todas as organizações que se perpetuam. Mais cedo ou mais tarde, ligado ao processo de envelhecimento, doenças e/ou morte, antigas lideranças necessitam ser substituídas. Quando o fundador, prepara os filhos e resolve o processo sucessório antes de sua morte, os conflitos entre os herdeiros são minimizados. Caso o sucedido se afaste e não tenha nenhum plano de sucessão, a continuidade da organização poderá ser comprometida.

Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem-feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é um só complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização. (Lodi, 1987, p.6).

Em alguns casos, existe a necessidade da sucessão ser implementada de repente, como por exemplo, a morte prematura do fundador da empresa. Nesse caso, o processo tende a ser mais complexo, pois muitas vezes, o sucessor não tem as habilidades e conhecimentos necessários para assumir a empresa. Segundo Bernhoeft (2003, p. 14), “Sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário. Exige preparo e muito esforço, além de compreensão, tanto da primeira como da segunda geração.” O processo de sucessão deve envolver toda a família, a opinião dos herdeiros, dos cargos de chefia, sendo da família ou não, são de extrema importância. O novo sucessor deve ter o desejo de prosseguir com o negócio, entender os objetivos da empresa, como ela funciona, seus valores, sua marca, sua missão. É um processo que exige cuidados e muita paciência. Um processo de planejamento sucessório bem elaborado é necessário para que o sucessor possa enfrentar as dúvidas com segurança, bem como se dá o planejamento estratégico de uma empresa (Oliveira, 2006).

O sucessor, segundo Oliveira (2006), precisa se aperfeiçoar para poder gerir os negócios da família. Se preparar para a empresa familiar significa começar o

trabalho por atividades de baixa hierarquia, e se possível ter experiências de trabalho em outras empresas. Um ponto muito importante no processo sucessório é o sucessor estar familiarizado com a cultura organizacional. (Tillmann & Grzybovski, 2005). Os autores ressaltam que a entrada na empresa e o processo de formação dos herdeiros devem começar cedo. Esse tipo de transição entre as gerações tem recebido muita atenção nas empresas familiares, pois o controle da empresa passa às mãos de um membro da família, a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido (Leone, 2005). A chave da prosperidade de muitos sucessores de triunfo pode ser a experiência externa. Fazendo parte do desenvolvimento, o sucessor pode adquirir bagagem de conhecimentos diferentes, aprimorar seu senso de identidade, autoconfiança e credibilidade, tendo somente a ganhar e a enriquecer sua formação para assumir a gestão futuramente (Ward, 1987). Para que os negócios familiares continuem prosperando e tenha longevidade, são necessários bom planejamento, disciplina e aprendizagem.

DIFICULDADES NO PROCESSO SUCESSÓRIO

O sucesso ou fracasso no processo de sucessão em empresas familiares pode tanto viabilizar como comprometer seu tempo de vida da empresa. A longevidade do negócio depende muito do sucesso durante o processo (Grzybovski & Vieira, 2012). A questão mais presente nas empresas familiares, é o conflito entre as gerações. Quanto mais conservadora, autoritária e inflexível for a família, maior será o problema, pois o sucedido terá dificuldade em confiar e delegar total poder, enquanto o sucessor considera-se plenamente apto a assumir a função. Para Oliveira (2006), o fato dos parentes se acharem preparados para assumir a empresa é um dos conflitos mais difíceis de amenizar. O importante, é que esses conflitos não sejam transformados em atritos pessoais e, que exista alguém que consiga administrá-los.

Conflitos quando tratados com respeito e administrados, podem ser encarados como desafios que necessitam ser vencidos. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo. Afinal, são inerentes ao processo de crescimento da família empresária e sua superação gera os processos evolutivos. (Passos et al., 2006, p.39)

Leone (2005) considera os conflitos existentes no processo sucessório como sendo “batalhas” encaradas pela empresa familiar, que são: a batalha do sucedido consigo mesmo, no momento em que irá decidir se é hora de passar o poder ou não; a batalha do sucedido na seleção do sucessor pois, geralmente, não ocorre planejamento e os critérios podem ser formados apenas por aspectos emocionais; a batalha entre os potenciais sucessores, originando disputas pelo poder.

A dificuldade dos antecessores em deixar o negócio também se configura na literatura como um dos maiores obstáculos à sucessão (Sharma et al., 2001). É uma mistura de vários sentimentos que vai do amor pela empresa, da falta de confiança no sucessor ou até mesmo na perda do poder. De acordo com Ward (2006) existem quatro problemas que tornam as empresas familiares vulneráveis em relação à sucessão, que são: a dificuldade dos fundadores em abrir mão da administração da empresa e transferir o comando para a geração seguinte, ainda estando vivos; os sucessores terem sido criados em família bem sucedida, pois ocorre uma percepção generalizada de que eles não serão tão eficientes ou brilhantes quanto os fundadores; o conflito familiar, que pode ocorrer entre os irmãos, refletindo nos negócios e a vulnerabilidade da terceira geração (netos), pois eles podem não ter o mesmo amor pelo negócio.

Muitos estudiosos questionam sobre o quanto um sucessor realmente está preparado para assumir a empresa. Nesse momento não é só sua formação profissional que irá determinar se ele está apto ou não, mas também a sua vontade, objetivos de vida e a relação com os pais e família (Scheffer, 1995). Através do processo de sucessão, pode-se também encontrar oportunidades, como a profissionalização da gestão, possibilidade de crescimento, novas ideias e formas para conduzir o negócio, afim de trazer melhorias financeiras.

PESQUISAS RELACIONADAS AO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL E NO EXTERIOR

Almeida, Pérez & Suárez (2001), apresentam variáveis importantes na literatura sobre o processo de sucessão e o que pode determinar sua qualidade,

como as relações familiares. O artigo argumenta que as empresas familiares têm algumas características distintas como confiança e reputação, o que pode lhe trazer um sucesso competitivo. Os autores concluem que o sucessor, deve integrar o conhecimento transferido pelo antecessor em seus contatos familiares.

Miller, Steier & Le Breton-Miller (2003), examinaram 16 casos de fracasso no processo sucessório. Através desse estudo exploratório analisaram os problemas sucessórios e como resolve-los. Verificaram que a ausência de alinhamento entre sucedido e sucessor, a falta de comunicação e ligação entre o passado e o futuro foi um dos agravantes para as empresas terem fracassado nessa transição. Os padrões conservadores, rebeldes, hesitantes e o apego dos sucedidos pela empresa foram os principais desencadeadores do insucesso do processo sucessório.

Um estudo realizado pelos autores Bjuggren & Sund (2005), no Reino Unido mostrou que apenas 24% das empresas familiares chegaram a segunda geração e apenas 14% a terceira. De acordo com a pesquisa, a sobrevivência das empresas é resultado de algumas ações, como a preparação dos próximos sucessores, inserindo no contexto da empresa e planejar e realizar a sucessão em tempo hábil.

Nishitsuji (2009), realizou uma análise sobre o processo sucessório de cada organização. A pesquisa foi feita na microrregião de Cornélio Procópio, por meio de entrevista semiestruturada em cinco empresas familiares (indústrias). No resultado, os autores comprovaram que a preparação do sucessor através de um planejamento e de treinamentos para indicar se o mesmo terá condição técnica e aptidão para assumir a empresa são fatores primordiais para uma sucessão bem-sucedida.

Flores & Grisci (2012), desenvolveram uma pesquisa exploratória, qualitativa com o objetivo de identificar os principais dilemas encontrados entre pais (sucedidos) e filhos (possíveis sucessores), em cinco pequenas e médias empresas familiares de três diferentes regiões do Brasil – Sul, Sudeste e Nordeste. Os resultados apresentados mostraram que os pais não enxergam a necessidade de saírem da empresa antes de morrerem e até entendem esse processo como um sofrimento. Já os possíveis sucessores buscam a legitimação, a aprovação dos seus

pais e também dos funcionários, onde a maioria os enxergam apenas como filho do dono e não como futuro chefe.

O estudo desenvolvido por Costa et al. (2015), tem como objetivo compreender o processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares, localizadas na região de Belo Horizonte, buscando entender o que explicaria o sucesso na transição entre as gerações. Foi realizada entrevista semiestruturada em cinco empresas familiares, de segmentos distintos. Neste estudo, foi constatado que a ausência de planejamento formal no processo de sucessão é uma realidade nessas empresas e os processos sucessórios, foram desencadeados normalmente através de acontecimentos naturais na dinâmica da família, no cotidiano da empresa e também na formação dos herdeiros, sendo direcionados a mesma área de conhecimento dos antecessores.

METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na formulação do problema de pesquisa e dos objetivos propostos no trabalho. A fim de atender aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. Quanto a pesquisa exploratória, segundo Cooper & Schindler (2003, p. 131): “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. A pesquisa tem abordagem qualitativa, para Deslandes, Gomes & Minayo (2012, p.22): “ A abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Esse nível de realidade não é visível, precisa ser exposta e interpretada, primeiramente, pelos próprios pesquisadores. ”.

Quanto à natureza das fontes utilizadas na elaboração de todo o trabalho, esta pesquisa é classificada como: bibliográfica, e de campo. De acordo com Martins & Theóphilo (2009, p. 54): “a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo”. A pesquisa de campo conforme Vergara (2003, p. 46): “é investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de

elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação [...]”. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as de entrevista semiestruturadas com os sucessores de duas organizações familiares no setor industrial.

A entrevista foi elaborada utilizando um roteiro pré-definido baseado nos objetivos específicos da pesquisa e optou-se por um modelo de entrevista semiestruturado. De acordo com Flick (2009, p. 143) as entrevistas semiestruturadas: “têm atraído interesse [...]. Este interesse está associado a expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que [...] padronizada”. Foi preciso definir três grupos de constructos para melhor visualizar as variáveis que compuseram a entrevista. No entendimento de Martins & Theóphilo (2009, p. 35) quanto a construção de um constructo:

Para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, ou seja, elaborar (construir) um constructo ou construto e operacionaliza-lo. Para tanto, necessita identificar as variáveis observáveis/mensuráveis que podem representar as contrapartidas das variáveis teóricas. [...] Um constructo é uma variável-conjunto de termos, de conceitos e de variáveis -, isto é, uma definição operacional robusta que busca representar empiricamente um conceito dentro de um específico quadro teórico. (Martins & Theóphilo, 2009, p. 35).

Como a entrevista foi considerada o método mais adequado para realizar a coleta de dados, foi importante construir uma relação de confiança entre o pesquisador e os entrevistados. Foram realizadas 6 entrevistas, 3 para cada empresa, em duas empresas, uma de médio e outra de pequeno porte, na zona leste de São Paulo, com mais de 20 anos de fundação, do ramo industrial. Como o objeto de pesquisa envolve questões pessoais de vida e de família, foi acordado com os entrevistados que os seus nomes, bem como o nome das empresas, seriam mantidos em sigilo. Assim definido, foi criado um nome fictício para cada um e um código para cada entrevistado. Os códigos dos entrevistados foram formados a partir da seguinte combinação: Posição da família, seguido letra do alfabeto, portanto a primeira empresa será chamada de Empresa A e todos os seus entrevistados

estarão com a letra A após a posição da família e o mesmo segue com a outra empresa que será denominada B.

Antes da realização da entrevista, foi realizado um pré-teste e foi observado a necessidade de realizar algumas mudanças, por conta das particularidades dos entrevistados. Foram elaboradas 26 questões, porém as questões 25 e 26 do roteiro de entrevista, foram feitas apenas ao Neto 2 A da empresa A, devido a sua particularidade. As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2017, as gravações tiveram o tempo médio de 21 minutos cada. Após a concretização das entrevistas, realizou-se o procedimento de transcrição integral das gravações das entrevistas realizadas com entrevistados participantes da pesquisa. As transcrições foram efetuadas através de *software* de edição de texto. Posteriormente, a transcrição de cada entrevistado, foi enviada para o mesmo, por meio de correio eletrônico, para a validação das informações, conforme combinado no momento da realização da entrevista.

Para fins deste estudo será utilizada a definição de empresa de pequeno porte para aquela que auferir receita bruta anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3,6 milhões, conforme a Lei Complementar nº 123, de 14/05/2006. Na definição de empresa de médio porte optou-se por considerar o valor superior a R\$3,6 milhões (conforme a Lei Complementar nº 123) e inferior a R\$90 milhões (segundo classificação do BNDES). A seguir são apresentados os constructos e o roteiro de entrevista da presente pesquisa, conforme o arcabouço teórico apresentado anteriormente:

Tabela 1 Constructo da pesquisa e roteiro de entrevista

1) Perfil das Empresas e dos Gestores

1. Primeiramente, poderia me contar um pouco da história da empresa? Como se originou?
2. Quantos colaboradores a empresa possui?
3. Qual o faturamento anual aproximado da empresa?
4. Como está composta a sociedade da empresa?
5. Como está composta a direção da empresa?
6. Poderia me relatar sua formação acadêmica?
7. Já atuou em outras empresas?
8. Considerando os fundadores como a primeira geração da família, a qual geração você pertence?

2) Processo sucessório

9. Na sua visão, quais são os pontos fortes e fracos em sua empresa familiar?
10. Quando começou a ter contato com a empresa?
11. Quais foram os motivos que te levaram a assumir a empresa?
12. O processo sucessório ocorreu espontaneamente ou foi acelerado por algum fator?
13. Quantos herdeiros, o fundador possuía no momento da sucessão?
14. Como foi feita a escolha?
15. Em sua opinião, apenas com o conhecimento técnico o sucessor consegue continuar com os negócios da família ou existem outros fatores que auxiliam ou complicam essa transição?
16. Foi contratado algum serviço de consultoria externo, para dar suporte no processo de sucessão familiar?
17. Em sua opinião, quais são os elementos motivacionais na sucessão de uma empresa familiar? O que motiva o sucessor e o fundador?

3) Conflitos familiares, dificuldades e perspectivas da empresa

18. Quais foram as dificuldades encontradas durante o processo?
19. Existiu alguma interferência do relacionamento familiar, como disputa pela posse da empresa ou despreparo da família para o entendimento do processo sucessório?
20. Existiu uma preocupação com os funcionários mais antigos, a respeito da sucessão?
21. Uma das questões mais presentes em empresas familiares, são os conflitos entre as gerações. Na sua empresa, existiu ou existe esse tipo de conflito?
22. Quais suas perspectivas? Como enxerga a empresa daqui a 10 anos?
23. Estão satisfeitos sobre a maneira como estão sendo ou foram estruturadas as relações entre família e empresa?
24. Na maioria das empresas familiares existem pontos de vista diferentes entre os familiares. Como são tratados na sua empresa?
25. Você se interessa pelos negócios da empresa do seu pai?
26. Pensa futuramente em assumir a parte da sociedade do seu pai, na empresa?

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguir é apresentada a tabela com a correspondência entre Constructos, Questões e Objetivos específicos:

Tabela 2 Objetivos específicos da pesquisa x questões x constructos

Grupos Constructos	Questões	Objetivos Específicos da Pesquisa
1°	1 a 08	a) identificar a gestão familiar em empresas familiares. Verificar se a empresa se enquadra como familiar de pequeno porte e pesquisar a experiência e formação acadêmica dos gestores.
2°	09 a 17	b) identificar os fatores desencadeadores do processo de sucessão e a forma de sua ocorrência.
3°	18 a 24	c) identificar as dificuldades encontradas durante o processo sucessório, conflitos familiares e avaliar as perspectivas dos sucessores quanto ao crescimento da empresa.
3°	25 e 26	d) identificar os motivos pelos quais herdeiros não se interessam pelas empresas de suas famílias.

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Ainda, no intuito de relacionar os três constructos e suas questões com a fundamentação teórica apresentada nesse estudo elaboraram-se uma tabela com as principais referências utilizadas, como demonstradas a seguir:

Tabela 3 Principais referências utilizadas na fundamentação

Grupos/ Constructos	Questões	Obras
1°	1 a 8	(Bornholdt; 2005) (Adachi; 2006) (Nishitsuji;2009) (SEBRAE; 2016a) (Lei 123/2006) (Oliveira; 2013) (Almeida, Pérez & Suárez; 2001).
2°	9 a 17	(Bernhoeft; 2003) (Bornholdt; 2005) (Tillmann & Grzybovski;2005) (Grisci, Flores; 2012) (Leone; 2005) (Tondo; 2008) (Miller, Steier & Le Breton-miller, 2003) (Costa et l.2015)
3°	18 a 26	(Sharma et al; 2001) (Leone; 2005) (Ward; 2006) (Grisci, Flores; 2012) (Costa et al. 2015)

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

Na entrevista, foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo. No entendimento de Bardin (1977, p. 42), um conjunto de: “técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção.” Por fim, trata-se de uma amostra não probabilística e utilizou-se o critério de acessibilidade.

RESULTADOS E ANÁLISE

Neste item, busca-se demonstrar o processo de sucessão nas duas empresas entrevistadas. Para a análise que segue, serão utilizadas sínteses das respostas coletadas, buscando o enfoque dado em cada resposta. No primeiro tópico serão respondidas as questões sobre classificação da empresa e a formação acadêmica dos administradores. Sequencialmente, serão abordados os processos sucessórios e por fim busca-se entender os possíveis conflitos familiares, dificuldades encontradas e as perspectivas da empresa.

PERFIL DAS EMPRESAS E DOS GESTORES

Esse tópico tem como objetivo, identificar a gestão em empresas familiares, seu enquadramento e o perfil dos gestores. Busca-se responder as perguntas 1 a 8 do constructo 1. Conforme apontado por Bornholdt (2005), as empresas se encaixam nas características de empresa familiar pois detêm o controle acionário, os parentes estão em posições estratégicas e os laços familiares determinam a sucessão no poder. A tabela 4 apresenta a caracterização dos entrevistados, bem como sua função na empresa e formação acadêmica.

Tabela 4 Perfil dos entrevistados

Empresa	Código dos entrevistados	Idade	Geração	Função na empresa	Escolaridade
Empresa A	Filho A	61	2ª	Sócio proprietário - Diretor Geral	Ensino fundamental incompleto
	Neto 1A	36	2ª	Sócio proprietário Diretor Industrial	Tecnólogo em processos gerenciais
	Neto 2 A	29	3ª	Não exerce função na empresa	Graduação em Marketing com ênfase em vendas
Empresa B	Mãe B	64	1ª	Sócia proprietária - Diretora	Graduação em Contabilidade
	Filha 1B	34	2ª	Sócia proprietária - administradora	Graduação em Ciências Biológicas Pós-graduação em Microbiologia
	Filho 2B	29	2ª	Gerente industrial	Graduação em Direito

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

A Empresa A atua no setor industrial mecânico, projeta, desenvolve e fabrica peças usinadas e estampas destinadas ao mercado geral. Foi fundada em 1968. O fundador faleceu há aproximadamente 30 anos, mas já havia passado o comando para os dois filhos. Anos mais tarde, um dos filhos se aposentou, transferindo sua parte para o neto, aqui denominado Neto 1A. Atualmente, possui 30 empregados. Sua receita bruta anual é de aproximadamente R\$ 2,5 milhões, o que a enquadra como pequena empresa. A direção da empresa está sob o comando do Filho que será apresentado como Filho A e do Neto 1A.

A Empresa B atua no setor industrial e foi fundada em 1993. Foram dois fundadores, marido e esposa. Há 5 anos, o marido faleceu e a esposa ficou tomando conta da empresa. Após esse fato, os filhos deixaram a empresa que trabalhavam e vieram ajudar a mãe, ocupando os cargos diretivos. Hoje, a empresa tem aproximadamente 15 empregados e sua receita bruta anual é de até R\$ 5 milhões, sendo enquadrada como empresa de médio porte. A direção da empresa está sob comando da Mãe B (fundadora) e dos filhos 1B e 2B.

A maioria dos entrevistados entendem que o fato de terem tido experiências em outras empresas, facilitou suas relações ao suceder a empresa.

Neto 1A: Então, quando eu fiz o curso técnico e fiz o estágio, eu encarava como uma oportunidade de eu aproveitar o máximo que eu podia de informações pra melhorias aqui dentro, né? Então em termos de relatórios, como que era o dia a dia da empresa, tudo que eu pude atuar eu já pensava em como que eu ia trazer pra cá.

Ward (1987), afirma em sua literatura que trabalhando fora da empresa, o sucessor pode adquirir bagagem de conhecimentos diferentes e aprimorar seu senso de identidade. Após a conclusão das características da empresa e perfil dos entrevistados, pode-se atingir o objetivo “A” e responder as questões 1 a 8 do constructo.

Processo Sucessório

Este item busca apresentar a percepção dos entrevistados quanto aos pontos fortes e fracos da empresa familiar, compreender o processo sucessório e analisar os fatores que desencadearam esse processo e responder as questões 9 a 17 do constructo 2. Em nenhum dos casos pesquisados, encontrou-se um planejamento formal de sucessão o que contradiz o que é aconselhado por Oliveira (2006), que diz que o processo de planejamento sucessório bem elaborado é necessário para que o sucessor possa enfrentar as dúvidas com segurança. Não contaram com ajudas externas durante o processo e eles ocorreram em virtude de acontecimentos naturais, demonstrando a informalidade dos processos sucessórios das duas empresas. Esse fato, vai de acordo com o que diz Costa et al. (2015) pois em sua pesquisa ele mostra a informalidade que é comum nas empresas familiares de pequeno e médio porte.

A maioria dos entrevistados enxergam que o ponto forte é a confiança. Almeida, Pérez & Suárez (2001), apresentam em sua pesquisa que a confiança é um dos mais importantes pontos positivos nas empresas familiares, mas o Neto 2A contradiz a afirmação do autor e diz que não enxerga pontos positivos na empresa, apenas pontos negativos. Ele diz que você acaba levando os problemas para fora da empresa e o relacionamento familiar fica conturbado e esse é um dos motivos no qual, até hoje, não trabalha na empresa. Quando perguntados sobre os pontos negativos a maioria dos entrevistados afirmam que existe essa dificuldade de separar o lado profissional do pessoal, inclusive a fundadora da Empresa B diz que no começo tiveram muitos problemas por conta disso. Na empresa A os sucessores já trabalhavam na organização e assumiram os negócios da empresa, por conta da

idade avançada do fundador. A empresa passou por um novo processo de sucessão em uma parte da sociedade, onde o pai vendeu a parte dele para o filho e foi morar em outro estado. O fundador possuía 4 herdeiros nesse momento, mas apenas dois decidiram tocar os negócios familiares.

A fim de obter mais informações sobre os motivos de apenas dois dos filhos tocarem os negócios da família, foi informado que por motivos religiosos, a filha se dedicou apenas a religião e o outro irmão, por motivos (particulares) não poderia tocar os negócios da empresa. Na segunda transição o Neto 1A tinha mais três irmãs e afirma que elas nunca se interessaram pelos negócios da empresa, também por motivos religiosos. Na empresa B, os sucessores assumiram em consequência da morte de um dos fundadores, para ajudar a fundadora (mãe). Todos os sucessores, tiveram contato na empresa desde muito jovens, mesmo que a princípio passavam apenas o período de férias escolares, trabalhando na empresa. Com relação a essa informação Tillmann & Grzybovski, 2005 ressaltam que a entrada na empresa e o processo de formação dos herdeiros devem começar cedo.

Todos entrevistados afirmaram que só com conhecimento técnico, um sucessor não consegue tocar os negócios da empresa pois é necessário ter flexibilidade, entender do negócio, conhecer a empresa, é necessário um conjunto de habilidades e a maior motivação dos entrevistados, é a continuidade dos negócios da família. O estudo desenvolvido por Scheffer (1995), diz que não é só a formação profissional do sucessor que irá determinar se ele está apto ou não, mas também a sua vontade, objetivos de vida e a relação com os pais e família. Nota-se o que mais motiva fundador e sucessor é a continuidade da empresa familiar. Após a conclusão da análise do processo sucessório, pode-se atingir o objetivo específico “B” – Identificar os fatores desencadeadores dos processos de sua sucessão e a forma de ocorrência.

A seguir será analisada as dificuldades que ocorreram durante o processo de transição e apontar os conflitos familiares.

Conflitos Familiares, Dificuldades e Perspectivas da Empresa

Para finalizar a análise, as perguntas 18 a 26, do constructo 3, buscam responder sobre as dificuldades encontradas durante o processo, os possíveis conflitos familiares e também entender o motivo no qual alguns herdeiros não se interessam pela empresa.

Na empresa A, a passagem do fundador para os filhos foi tranquila e foi feita ainda em vida. Esse é um ponto importante da empresa, pois Ward (2006), aponta que a maioria dos sucedidos tem dificuldade em passar o comando ainda em vida, mas de acordo com o entrevistado Filho A, o fundador ainda se fez presente na empresa por cinco anos, mesmo tendo passado o comando para os filhos, o que pode demonstrar uma certa dificuldade, talvez até pelo apego por parte do fundador. De acordo com o Filho, ele chegou até a elogiar o trabalho bem feito por eles:

Filho A: *“...tanto que chegou um dia que ele veio nos visitar, falou assim, olha, eu jamais faria tudo o que vocês estão fazendo...”*

A relação entre os sócios é aparentemente muito tranquila e cercada por um respeito mútuo.

Neto 1A: *“Não, até pelo contrário, ele me acolheu muito bem, tinha aquela coisa do respeito. Tem aquela coisa do respeito, da convivência, da tomada de decisões em conjunto que talvez antes não tinha tanto, né?”*

No momento dessa passagem de segunda para terceira geração, do filho para o neto do fundador, existia mais outras três irmãs. Quando questionado sobre essa possível interferência no relacionamento familiar, o neto 1A afirma que nunca foi uma conversa muito aberta e que ele acredita que mesmo que as irmãs nunca tivessem tido interesse na empresa, elas pensam que a empresa é um lucro automático e não uma batalha diária.

Na empresa B, com a morte repentina do fundador, os filhos iniciaram as atividades na empresa para auxiliar a mãe (fundadora) nos negócios. As dificuldades iniciais apontadas pelos entrevistados foram pela falta de conhecimento e por antes serem apenas funcionários de outras empresas e de repente estarem no comando, sendo o chefe. Após cinco anos desse processo, os filhos querem que a mãe deixe a empresa, entendendo que a mãe já está em idade avançada e deve descansar e

deixar os filhos cuidando dos negócios. Esta, por sua vez, enfrenta dificuldades em se desligar da empresa, pois não se sente segura em deixar os filhos sozinhos.

Filho 2B: *Por mais que eu e minha irmã cresça, ela nunca se sente segura deixando a empresa sozinha. Por mais que a gente demonstre, por mais que a gente melhorou mil vezes do que era antes.*

Mãe B: *Eu acho que eles já estão preparados pra ficarem sós. Eu até me aposentei agora no final do ano passado. Eu acho que eles estão prontos pra ficar só. Falta em mim um pouco de... Não sei se a palavra seria "confiança", de sair e deixá-los sós.*

A dificuldade dos antecessores em deixar o negócio também se configura na literatura como um dos maiores obstáculos à sucessão (Sharma et al., 2001). Para que se possa entender a aceitação dos funcionários, nota-se que nenhuma das empresas tiveram essa preocupação. Na empresa A, os entrevistados afirmam que sempre tiveram bom relacionamento e o respeito dos colaboradores.

Na empresa B, a mãe, fundadora da empresa, afirma que sentiu uma certa hostilidade por parte de alguns funcionários. De acordo com o Filho 1B, alguns funcionários mais velhos, tiveram dificuldade em aceitar ordens de um jovem de 24 anos e devido aos conflitos gerados, teve que mudar metade do quadro de funcionários. Na empresa A não foram constatados conflitos entre os dois sócios atuais, mas de acordo com o Neto 2 A, existiu um conflito com um herdeiro que não quis assumir os negócios da empresa (filho do fundador) e depois de algum tempo quis parte dos negócios por estar com dificuldades financeiras.

Neto 2A: *A história que eu sei é que ele se arrependeu, chegou a brigar na empresa, querendo isso, só que já tava dentro da lei e que ele não teria mais direitos à empresa e me contaram que minha vó ganha um dinheiro do meu pai e acaba repassando pra ele.*

Quando perguntado ao Neto 2A, sobre o fato de não trabalhar na empresa, ele diz que existiam muitos conflitos. Segundo ele, um além do fato de ainda não ser financeiramente viável, trabalhar na empresa, o relacionamento com o pai era muito complicado e por isso ele preferiu não trabalhar na empresa.

Neto 2A: *Muitos. Na verdade, muitos conflitos entre eu e meu pai. Eu e meu pai a gente brigava muito dentro da empresa e, com certeza, a gente sempre levava pra fora. E aí foi quando o relacionamento foi piorando e eu decidi sair.*

Na empresa B, foi informado que ocorreram conflitos de ideias, mas segundo o Filho 2B sempre para o bem da empresa. Esses conflitos informados no processo sucessório, vão de encontro ao que Leone (2005) considera como sendo “batalhas” encaradas pela empresa familiar. “apontar as dificuldades presentes durante o processo, identificar os possíveis conflitos gerados durante o processo ou na relação familiar e identificar por quais motivos os herdeiros não se interessam pelas empresas de suas famílias”.

CONCLUSÃO

Este estudo buscou retratar os processos sucessórios em duas empresas familiares, localizadas na zona leste de São Paulo. Todos os casos investigados, afirmaram que não houve um planejamento formal para o momento da sucessão o que confirma, que a ausência de planejamento formal é comum em empresas familiares de pequeno porte. O sucesso do processo sucessório está relacionado com escolha dos sucessores, que além de competência profissional, devem ter identificação e sintonia com o negócio, para a sobrevivência da empresa. Neste estudo, pode-se perceber a não existência de muitos conflitos no processo de transição e uma relação pautada na confiança e respeito mútuo. De uma forma geral, a sucessão nas empresas pesquisadas ocorreu de forma natural e em nenhuma das empresas visitadas houve ajuda externa no processo da sucessão.

Diante do que foi analisado nas empresas visitadas, como recomendação para uma sucessão bem-sucedida, pode-se trabalhar dois pontos que são de extrema importância: o primeiro ponto é a preparação do sucessor, pois quanto mais preparado, quanto maior o envolvimento dele nos processos da empresa, melhores são as possibilidades de uma transição tranquila. O segundo ponto é a transparência na escolha e preparação do sucedido. Conclui-se que a sucessão é um assunto de extrema importância para a sobrevivência da empresa familiar. O processo sucessório é aquele que determina as condições nas quais o negócio irá sobreviver no mercado.

Importante ressaltar, que o estudo tem suas limitações, que incluem o fato da amostra ser reduzida tanto em relação ao número de empresas como ao número de entrevistados e a sua região geográfica. Posto isso, o presente estudo trata-se de um recorte da realidade em questão, e que não são consideradas como respostas definitivas ao problema da pesquisa.

Diante disso, recomenda-se para pesquisas futuras, a aplicação do roteiro de entrevista - aqui apresentado - em outras regiões do país. Ainda, seria interessante pesquisar empresas de pequeno porte que não tiveram sucesso no seu processo, ocasionando a venda ou falência da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adachi, P. (2006). Família S.A: Gestão de empresa familiar solução de conflitos. São Paulo: Atlas.
- Almeida, D.G.; Pérez, P.S.; Cabrera, K.S. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm. XIV (1a ed.). Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.1902&rep=rep1&type=pdf>. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.
- Bardin, L.(2004). Análise de conteúdo. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. (3a ed). Lisboa: Edições 70. Recuperado de <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>.
- Bernhoeft, R & Gallo, M.A. (2003). Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus.
- Bornholdt, W. (2005) Governança na empresa familiar. (1a ed.). Porto Alegre: Editora Artmed.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A. X. (2015). De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares . Contabilidade, Gestão e Governança, 18(1), 61-82. Recuperado de: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35105/de-pai-para-filho-a-sucessao-em-pequenas-e-medias-empresas-familiares--/i/pt-br>>
- Cooper, D. R; Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em administração. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Deslandes, S. F., Gomes, R., Minayo, M. C. S. (Org). (2012). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 32. ed. Rio de Janeiro: Vozes.
- Flores, J. J., & Grisci, C. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. Revista De Administração, 47(2), 325-337. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n2/a12v47n2>. doi: 10.5700/rausp1042.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. (3a ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2006). Governança corporativa empresas de controle familiar. (1a ed.) São Paulo: Saint Paulo.
- Grzybovski, D., & Vieira, L. (2012). Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. Teoria e Prática em

Administração, 2(2), 78-96. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/13613/9023>.

Leone, N. M. C. P. G. (2005). Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas.

Machado, H. P. V. (2003). Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE: Encontro sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília. Anais...Brasília: EGEPE. Recuperado de <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/5B40%5D.pdf>

Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009) Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal Of Business Venturing*, 18(4), 513-531. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1495473>. doi: 10.1016/s0883-9026(03)00058-2

Nishitsuji, D.A. (2009). O Processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná - UFP, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/18546/Dissertacao%20Deny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Oliveira, D.P.R.(2006). Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

SEBRAE - Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. (2016a). As características de negócios familiares. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

SEBRAE - Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. (2016b). As características de negócios familiares. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

Sharma, P (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*.

Scheffer, A. B.(1995). Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*. São Paulo -SP.

Tillmann, C., & Grzybovska, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Salvador: Organização & Sociedade.

Tondo, C. (2008). Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. (1a ed.). Porto Alegre: Editora Sulina.

Valério, E. 60% dos empregos formais são de empresas familiares. (2015). Recuperado de <http://jvalerio.com.br/2015/06/03/60-dos-empregos-formais-sao-de-empresas-familiares/>.

Ward, J. L. (2011). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.