

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BIANCA OLIANI ARCHETO
FABIANO DE OLIVEIRA

PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES
AGROINDUSTRIAIS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES
DE CONFLITO

PATO BRANCO

2021

BIANCA OLIANI ARCHETO

FABIANO DE OLIVEIRA

**PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES
AGROINDUSTRIAIS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES
DE CONFLITO**

**FAMILY SUCCESSION PROCESSES IN AGROINDUSTRIAL ORGANIZATIONS IN
THE SOUTHEWEST REGION OF PARANA: MAIN SOURCES OF CONFLICT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco.

Orientador: Prof^º. M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

Co-orientador: Prof. Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez

PATO BRANCO

2021



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

BIANCA OLIANI ARCHETO

FABIANO DE OLIVEIRA

**PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES
AGROINDUSTRIAS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES
DE CONFLITO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração apresentado como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 16 de novembro de 2021.

Audrey Hausschildt Merlin
Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/Campus Pato Branco

Rafael Kuramoto Gonzalez
Doutor em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/Campus Pato Branco

Egon Bianchini Calderari
Mestre em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/Campus Pato Branco

Elizângela Mara Carvalheiro
Doutora em Desenvolvimento Rural
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/Campus Pato Branco

PATO BRANCO

2021

Dedicamos essa monografia a todas pessoas que fizeram e fazem parte da nossa caminhada de estudo e que nos incentivaram na realização desta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, expresso minha gratidão, pois até aqui me conduziu com amor e esperança.

Aos meus pais, Carla e Vanderlei, pelo conforto e apoio nesse momento tão especial.

Ao meu esposo, Rafael, pela dedicação oferecida, pelos momentos de companheirismo e pela compreensão nos momentos de ausência.

A minha irmã, Gabriela, que mesmo distante se fez presente nesse momento especial, demonstrando empatia e consolo nos momentos difíceis.

A todos amigos que conheci e vivi momentos especiais dentro da UTFPR - campus Pato Branco. Em especial, ao meu colega Fabiano, que durante todo percurso estivemos juntos para a conclusão do curso, com muita amizade e respeito.

Aos professores que com todo carinho e dedicação, repassaram seus conhecimentos e em especial os agradecimentos a Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin e Prof. Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez pelas orientações, paciência e carinho com os compartilhamentos no desenvolvimento deste Trabalho de conclusão do curso!

Bianca Oliani Archeto

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por todas as bênçãos que me concedeu e pela força e sabedoria durante toda a graduação.

A meus pais, Fermino e Teresinha, pela vida, pela criação guiada de princípios, como este o da Educação. E por não medirem esforços para me ajudar a concretizar este sonho.

A minha irmã, Thályta, que sempre esteve presente, contribuindo e incentivando o meu crescimento.

A minha parceira de TCC, Bianca, pelo companheirismo na construção deste trabalho de conclusão, sem sua ajuda o término do curso não seria o mesmo.

Ao meu grupo de amigos da universidade, pela convivência diária, e por todo o apoio durante estes 4 anos.

A UTFPR campus Pato Branco a qual tenho tanto orgulho em fazer parte e por todo suporte oferecido.

A todos os professores pelos ensinamentos, especialmente a Prof^ª. M.Sc Audrey Hausschildt Merlin e Prof. Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez pela atenção, paciência, orientação e, principalmente, pelo conhecimento compartilhado no desenvolvimento deste estudo.

E a todos que de alguma forma fizeram parte e contribuíram na minha formação, a minha gratidão!

Fabiano de Oliveira

“EBENÉZER! - Até aqui nos ajudou o Senhor!”

1 Samuel 7.12

RESUMO

ARCHETO, Bianca Oliani; DE OLIVEIRA, Fabiano. **Processos de Sucessão Familiar em Organizações Agroindustriais da Região Sudoeste do Paraná: Principais Fontes de Conflito**. 2021, 83p. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2021.

O processo de sucessão é um dos pontos mais críticos na trajetória de organizações familiares. Dessa forma, este estudo se dedicou a analisar como se estabelece o processo de gestão de conflitos em organizações agroindustriais em processo de sucessão familiar na região Sudoeste do Paraná. Para isso definiu-se um recorte de dez organizações familiares do setor do agronegócio que passaram pelo processo de sucessão, buscando caracterizar a organização, seus fundadores, sucessores e similaridades nos processos de sucessão, verificando elementos da gestão de conflitos que permitissem identificar os principais fatores causadores de conflitos e as estratégias adotadas pelas organizações familiares durante o processo. Os resultados mostraram que as estratégias utilizadas para a escolha dos sucessores foi, na maioria dos casos, a experiência e a profissionalização, sendo que, na maior parte das organizações, essa escolha foi determinada pela família. Assim como, os principais motivos que levaram à sucessão foram a idade avançada e motivos de (doença/incapacidade) dos fundadores. Verificou-se ainda que, as relações familiares influenciaram nas organizações e que, mesmo após a ocorrência do processo de sucessão, grande parte dos sucedidos continuaram a interferir nas decisões. Assim, o maior desafio apontado no processo de sucessão nas organizações familiares pesquisadas, foi o conflito entre herdeiros, sendo o diálogo entre as partes conflituosas, a estratégia mais utilizada pelas organizações na solução dos principais conflitos. Do mesmo modo, identificou-se que a indicação do sucessor foi um dos pontos mais críticos dentro das organizações familiares.

Palavras-chave: Fundadores; Sucessores; Empresa familiar.

ABSTRACT

ARCHETO, Bianca Oliani; DE OLIVEIRA, Fabiano. **Family Succession Processes in Agroindustrial Organizations in the Southwest Region of Paraná: Main Sources of Conflict**. 2021, 83p. Work conclusion course graduation – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2021.

The succession process is one of the most critical points in the trajectory of family organizations. Thus, this study was dedicated to analyzing how the conflict management process is established in agro-industrial organizations in the process of family succession in the Southwest region of Paraná. For this, a selection of ten family organizations in the agribusiness sector that went through the succession process was defined, seeking to characterize the organization, its founders, successors and similarities in the succession processes, verifying elements of conflict management that allowed to identify the main factors causes of conflicts and the strategies adopted by family organizations during the process. The results show that the strategies used to choose successors were, in most cases, experience and professionalization, and in most organizations, this choice was determined by the family. As well, the main reasons that led to the succession were the founders' advanced age and reasons of (illness/disability). It was also found that family relationships influenced the organizations and that, even after the succession process took place, most of those who succeeded continued to interfere in the decisions. Thus, the biggest challenge pointed out in the succession process in the researched family organizations was the conflict between heirs, with the dialogue between the conflicting parties being the most used strategy by organizations in solving the main conflicts. Likewise, it was identified that the indication of the successor was one of the most critical points within family organizations.

Keywords: Founders; Successors; Family enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares	19
Figura 2 – Os ciclos de vida da empresa familiar	28
Figura 3 – Tempo (anos) que as organizações foram fundadas	37
Figura 4 – Idade dos fundadores das organizações atualmente	39
Figura 5 – Idade dos sucessores das organizações	41
Figura 6 – Número de processos de sucessão que a organização passou	42
Figura 7 – Motivos para transferência da organização às gerações futuras	43
Figura 8 – Houve planejamento entre os membros da organização sobre o processo de sucessão	44
Figura 9 – Preparo que os sucessores receberam.....	45
Figura 10 – Experiência do sucessor em outras organizações	45
Figura 11 – Como foi a escolha do sucessor	46
Figura 12 – Critério para escolha do sucessor	47
Figura 13 – Sucedido interfere nas decisões da organização	48
Figura 14 – Decisões da empresa que foram afetadas pelo sucedido.....	49
Figura 15 – Maiores desafios do processo de sucessão	50
Figura 16 – Laços familiares influenciaram nos resultados das organizações	51
Figura 17 – Conflitos que ocorreram na instituição durante o processo de sucessão	52
Figura 18 – Práticas de gestão de conflitos utilizadas pelas organizações	52
Figura 19 – Áreas das organizações influenciadas pelos conflitos no processo de sucessão	53
Figura 20 – Conflitos que já ocorreram nas instituições	54
Figura 21 – Como foram solucionados os conflitos	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar em ordem cronológica	17
Quadro 2 – Fatores relevantes para a profissionalização das empresas familiares..	20
Quadro 3 – Características positivas e negativas das empresas familiares no Brasil	21
Quadro 4 – Indicadores e elementos analisados com o questionário	33
Quadro 5 – Características das organizações participantes da pesquisa	36
Quadro 6 – Características dos sucessores das organizações	40

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS E ABREVIATURAS

- GE – General Electric
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Conceito De Empresa Familiar	16
2.2 Características Da Gestão De Empresas Familiares	18
2.3 O Processo De Sucessão	21
2.3.1 Sucessão em empresas rurais familiares.....	25
2.4 Desafios Da Gestão De Conflitos Em Processos De Sucessão Em Empresas Rurais Familiares	27
2.4.1 Ferramentas e estratégias de gestão de conflitos	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Definição Da Amostragem	32
3.2 Técnicas De Coleta E Análise De Dados	32
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 Caracterização Das Organizações	35
4.2 Caracterização Dos Sucessores	39
4.3 O Processo De Sucessão E Os Principais Fatores Causadores De Conflitos	41
4.4 Gestão De Conflitos No Processo De Sucessão	51
4.5 Discussão Dos Resultados	55
4.5.1 Influência das relações familiares nas organizações.....	56
4.5.2 Práticas de gestão de conflitos.....	56
4.5.3 Influência da gestão de conflitos no desenvolvimento organizacional das organizações agroindustriais.....	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS	Erro!

Indicador não definido.

1. INTRODUÇÃO

Empresa familiar é a interação ente família e negócio. Para ser uma empresa familiar, não necessariamente todo o quadro de colaboradores deve pertencer a família, dois ou mais membros já se encaixam nesse parâmetro (SEBRAE, 2013).

Outro elemento que se destaca nessas empresas, é a intenção transgeracional, ou seja, quando há a intenção de transferir a empresa para a próxima geração. Inclusive, essa é questão mais desafiadora para essas empresas, pois se reflete em suas taxas de sobrevivência ao longo do tempo (MORRIS et al., 1997).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 31% das empresas abertas não ultrapassam o primeiro ano de atividade e, após cinco anos, chega a 60%. Diversos são os fatores listados para o encerramento de empresa familiares, mas entre eles são listados como principais: má gestão administrativa, falta de clientes, pouco capital de giro, falta de harmonia entre os familiares e a falta de interesse do sucessor para assumir a empresa.

Dentre os fatores que podem comprometer a sobrevivência das empresas familiares, cita-se a falta de planejamento sucessório, os conflitos intrafamiliares, dificuldade do sucedido em afastar-se da gestão da empresa, falta de interesse dos sucessores, dentre outros (COSTA et al., 2015).

De acordo com Leone (2005) para uma boa saída neste cenário, é indispensável “uma boa governança empresarial” em que assumem um papel crucial com valores de transparência e foros de “digestão” das tensões, e se preciso solicitar ajuda de conselheiros externos, funcionando como “amortecedores” e “filtros” entre os familiares.

Estudos mostraram que as empresas familiares precisam estar preparadas para evitarem conflitos entre os fundadores e os herdeiros, durante o processo de sucessão familiar (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013; SOARES; SILVA, 2014; ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Para isso, a sucessão da empresa familiar deve ser vista mais como um processo do que um evento de transferência de propriedade e controle de liderança para um sucessor. Deve ser entendido como um processo de múltiplos estágios que começa antes mesmo de um sucessor em potencial entrar no negócio (HANDLER, 1994) e é caracterizado pelo envolvimento crescente de um sucessor no negócio

(CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

No entanto, mesmo quando bem planejados, os processos de sucessão em empresas familiares tendem a ser muito mais problemáticos e traumáticos em comparação com aqueles em empresas não familiares (MORRIS et al., 1997).

Neste sentido, a problemática norteadora do estudo visa responder: Quais as principais fontes de conflitos em organizações agroindustriais familiares que estão ou já passaram pelo processo sucessório na região Sudoeste do Paraná?

1.1 Justificativa

Este trabalho de conclusão de curso se mostra significativo, primeiramente, pela importância das empresas familiares, visto que são detentoras de uma posição de destaque no cenário nacional, elas são responsáveis pelos importantes resultados econômicos e por negócios em diferentes segmentos, contribuindo, de forma efetiva para o desenvolvimento econômico, social e cultural, em todas as regiões do país (GIACOMIN; ADACHI, 2018).

Do mesmo modo, discute a importância da gestão de conflitos em empresas familiares, especialmente aquelas em processo de sucessão. Para Burbridge; Burbridge (2012), os conflitos são naturais, e, muitas vezes, extremamente necessários. O conflito é o motivador de mudanças, sem ele, muitas coisas se manteriam da mesma forma, sem continuidade. No entanto, também há os conflitos que além de serem desnecessários, são capazes de destruir valores, causando diversos prejuízos para a organização e seus colaboradores (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Desse modo, é necessário reconhecer a diferença entre conflitos produtivos e contra produtivos, e saber como é gerencial ambos, pois não existe uma organização sem conflitos. Esse nível de envolvimento em conflitos, é muito mais extensivo dentro de empresas familiares, devido ao patriarcado do líder, que muitas vezes, em empresas pequenas, o líder pode não ter conhecimento sobre a gestão.

Nesse sentido, destaca-se pesquisa realizada pela Pwc e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com 279 empresas de todas as regiões do Brasil, mostrando a evolução do envolvimento de parentes nas empresas familiares. O número de funcionários com laços sanguíneos cai a cada geração de sucessão à medida que essas organizações se profissionalizam. Segundo o estudo, a primeira geração da empresa, conta com 71% de laços sanguíneos, a segunda conta com a

maior porcentagem, sendo ela 71,7%, a terceira geração conta com 28,7% de familiares na mesma empresa e a quarta geração em diante conta com apenas 5,7% de colaboradores familiares.

Esses dados mostram a redução no número de participantes familiares ao longo das gerações. Com isso, justifica-se a relevância do estudo considerando-se os desafios conflituais encontrados em organizações rurais que estão ou já passaram pelo processo de sucessão familiar, no Sudoeste do Paraná.

Para os acadêmicos, a contribuição ocorre por poder ampliar os conhecimentos a cerca dos conflitos que ocorrem em empresas familiares, além de contribuir para o desenvolvimento intelectual dos acadêmicos como pesquisadores.

1.2 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa anteriormente proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se estabelece o processo de gestão de conflitos em organizações agroindustriais em processo de sucessão familiar na região Sudoeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil das organizações e dos sucessores;
- Identificar os principais fatores causadores de conflitos no processo sucessório;
- Caracterizar as práticas de gestão empregadas na resolução dos conflitos no processo sucessório;
- Verificar a influência das relações familiares nas organizações, as práticas de gestão de conflitos utilizadas por elas e a influência da gestão de conflitos no desenvolvimento organizacional das organizações estudadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente revisão teórica foi elaborada através da revisão de literatura sobre a temática, com o objetivo de embasar a análise dos resultados apurados neste estudo. Os temas trabalhados a seguir trarão fundamentação para as questões de pesquisa e apresentarão aos leitores as perspectivas de diferentes autores sobre o assunto.

2.1 Conceito De Empresa Familiar

Não há um consenso entre os pesquisadores sobre uma única definição de empresa familiar. A dificuldade em definir empresa familiar está no fato de que os negócios familiares possuem realidades multidimensionais, e por isso há múltiplos fatores em que as definições se baseiam (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007).

Muitos pesquisadores baseiam suas definições em dois aspectos muito específicos: primeiro, quem efetivamente dirige a empresa - ou seja, quem tem a capacidade de tomar decisões importantes; e segundo, quem controla a propriedade do capital. Outros autores, no entanto, baseiam suas definições no grau de envolvimento da família na empresa, ou no potencial que a empresa tem para uma eventual transferência para as futuras gerações (VALLEJO MARTOS, 2007).

Apesar de haver diversos conceitos para empresa familiar, há 3 aspectos que são considerados em praticamente todas as definições (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007), sendo eles: "(1) de quem é propriedade ou controle sobre a empresa; (2) qual o poder que a família exerce sobre a empresa; (3) qual a intenção de transferir a empresa a futuras gerações".

No quadro 1 serão apresentados conceitos de empresa familiar na ótica de vários autores.

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

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

Fonte: CANÇADO et al., 2013, p.3.

Conforme se observa, as definições variam desde muito exigentes e restritivas, baseadas em mais de um dos aspectos acima mencionados, até definições mais flexíveis e menos exigentes, baseadas em apenas um desses aspectos.

Um estudo revisou e analisou as várias definições de ‘empresa familiar’; e

propôs como definição do termo: empresa familiar é aquela em que os membros de uma família têm participação suficiente no capital para dominar a tomada de decisões, e adicionalmente há um desejo ou intenção de que o negócio permaneça nas mãos da geração seguinte (VALLEJO MARTOS, 2007).

Diante da enorme quantidade e variedade de definições de empresa familiar, nesse trabalho de conclusão de curso, adotou-se o conceito de empresa familiar como sendo, uma empresa em que a propriedade do capital e a gestão efetiva da empresa estão nas mãos de membros de uma mesma família. Enquanto família será considerado “grupo de pessoas ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos” (GRZYBOVSKI e LIMA, 2004, p. 7).

Além da singularidade do conceito de empresa familiar, também há características intrínsecas a gestão das empresas familiares, as quais serão abordadas a seguir.

2.2 Características Da Gestão De Empresas Familiares

A gestão pode ser definida como sendo o conjunto de normas e princípios que controlam a produtividade e a eficiência organizacional, por meio de processos que devem ser padronizados, a fim de obter melhor desempenho nas atividades da empresa (DE FREITAS, e KRAI, 2010).

O processo de gestão consiste em cinco componentes, sendo eles: (1) tarefas necessárias; (2) atores; (3) atribuição/delegação de tarefas; (4) sequência de ações; (5) responsabilidades e resultados (CHRISMAN et al., 2016).

Nas empresas familiares geralmente é o proprietário quem toma as decisões, exerce as funções de controle e define as estratégias exigidas pelo empreendimento, uma vez que o mesmo, na maioria das vezes, tem conhecimento desde o processo produtivo até o controle financeiro (MÜLER e BEUREN, 2010). Portanto, a cultura da empresa familiar sofre enorme influência da cultura do fundador e de sua família, pois desde a fundação da empresa, os mesmos assumem as responsabilidades de liderança da empresa e transferem suas crenças e valores para a sistema do empreendimento (MÜLER e BEUREN, 2010).

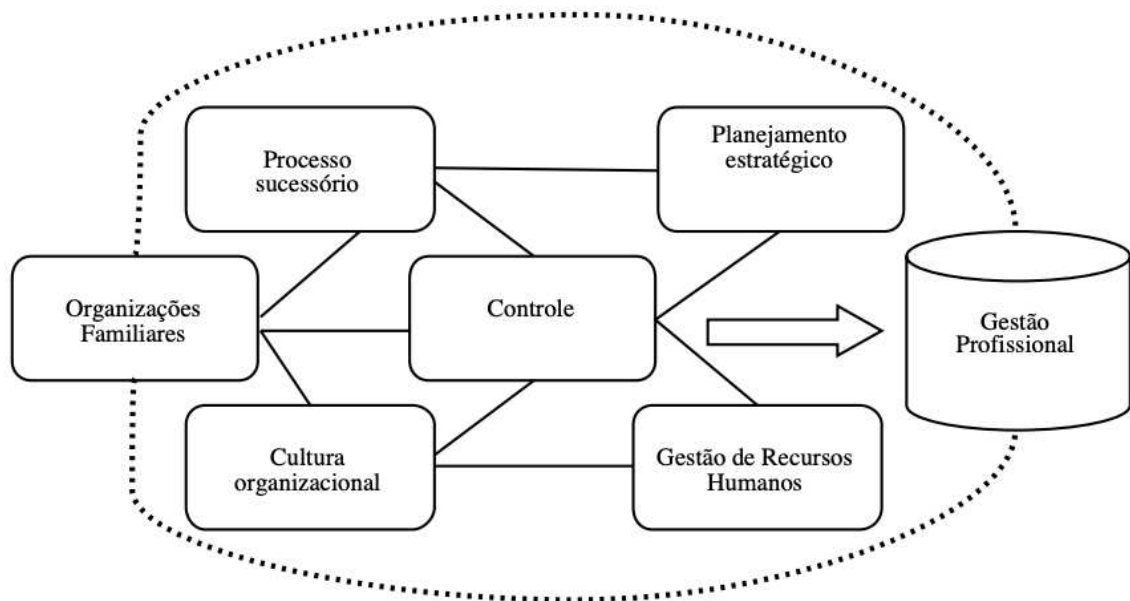
No entanto, nem sempre os empreendedores familiares possuem alguma experiência ou conhecimento do negócio. Portanto, a profissionalização na gestão das empresas familiares é de extrema importância.

A profissionalização segundo com Lodi (1986, p. 25) é definida como sendo:

o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares.

Na figura 1 há alguns fatores necessários para a profissionalização das empresas familiares, a saber: planejamento estratégico, sucessão, cultura organizacional, controle e gestão dos recursos humanos.

Figura 1 – Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares



Fonte: BELMONTE e DE SOUZA FREITAS, 2013, p.76.

Complementam as informações da figura 1, fatores contribuem para o sucesso das empresas familiares, segundos estudos de Belmonte e Freitas (2013), destacados no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Fatores relevantes para a profissionalização das empresas familiares

Fatores	Relevância	Autor
Planejamento estratégico	A estratégia afeta o funcionamento da organização.	Chaffee (1985 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 21)
Sucessão	“É o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. “A sucessão nas empresas familiares é uma das mais s difíceis tarefas no desenvolvimento empresarial”.	Leone (1992, p.12) Martins et al. (2008, p.46)
Cultura organizacional	Em uma empresa familiar, os valores da família tornam-se os valores culturais da empresa;	Brice e Jones (2008)
Controle	Nas empresas familiares, o processo de controle e direção da empresa, relaciona-se diretamente ao comprometimento dos membros da família com o cotidiano da empresa;	Maia (2008)
Gestão de Recursos	Humanos Determinadas práticas de recursos humanos podem facilitar a eficácia e eficiência organizacional nas empresas. Porém, nas empresas familiares, assumem menor importância em razão dos interesses da família e das experiências dos fundadores.	Maia (2009)

Fonte: BELMONTE e DE SOUZA FREITAS, 2013, p.76-77.

Além dos elementos em destaque, salienta-se que, de acordo com o Sebrae (2017), as empresas familiares no Brasil possuem algumas características positivas e negativas, as quais estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Características positivas e negativas das empresas familiares no Brasil

Características positivas	Características negativas para a primeira geração (fundador vivo)	Características negativas para a segunda geração
(a) Estrutura administrativa operacional enxuta, comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência, unidos em torno do grupo fundador; (b) Disponibilidade de recursos de autofinanciamento obtidos com a poupança obrigatória feita pela família; (c) Relações importantes com a comunidade resultantes de um nome respeitado; (d) Organização interna leal e dedicada, baseada na confiança mútua, independentemente dos laços familiares.	(a) Autoritarismo e austeridade do fundador em excesso, com pouca abertura a novas ideias. (b) Dedicção exclusiva à empresa familiar, com fortes laços afetivos, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; (c) Antiguidade como atributo obrigatório que excede o requisito de eficácia ou competência; (d) Expectativa de alta fidelidade e comportamento submisso dos funcionários; (e) Conflito de poder entre membros da primeira geração da família.	- (a) A falta de comando central pode gerar uma resposta muito rápida para atender aos desafios do mercado; (b) Falta de planejamento de médio e longo prazo; (c) Falta de preparação/treinamento para os herdeiros; (d) Conflitos que surjam entre os interesses da família e da empresa como um todo; (e) Falta de comprometimento em todas as áreas da empresa, principalmente no que diz respeito a lucros e desempenho; (f) Nepotismo forte sem orientação para critérios objetivos para o desempenho do trabalho; (g) Conflito de poder entre os membros da segunda geração da família, com falta de interesse efetivo e participação da segunda geração na gestão familiar diária.

Fonte: Elaborado a partir de Sebrae, 2017.

Apesar de as desvantagens tanto na primeira quanto na segunda geração apresentarem tópicos relativos a conflitos dentro da empresa familiar, uma pesquisa realizada pelo PwC e IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) em 2018, que avaliou 279 empresas brasileiras, mostrou que 72,4% afirmaram não possuir um plano de sucessão para cargos-chaves (TERRA, 2019).

2.3 O Processo De Sucessão

A sucessão da empresa familiar é definida como a transição da gestão e propriedade da empresa, para a próxima geração de membros da família (BOWER, 2007).

Tondo (2008 p. 75) conceitua o processo de sucessão como sendo:

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. É o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir.

Sob essa perspectiva, nota-se que o processo de sucessão sem dúvida representa o problema mais crítico que as empresas familiares enfrentam. Afinal, a sucessão constitui a questão central que precisa ser tratada a fim de garantir a sobrevivência de uma empresa familiar de geração em geração (IBRAHIM; SOUFANI; LAM, 2001). Inclusive, uma tendência geral revela que as empresas familiares dificilmente sobrevivem além de três gerações (DE ALWIS, 2016).

A sucessão é uma das decisões mais difíceis para a empresa familiar, mas também é uma das mais importantes (MOLLY; LAVEREN; DELOOF, 2010). Nesse sentido Oliveira (1999, p. 24) enfatiza:

o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. É importante que a análise do processo sucessório seja real porque, muitas vezes, o executivo força a barra em sua avaliação e procura auto-enganar-se, afirmando que os seus herdeiros são os melhores executivos que a empresa poderá ter. Se o herdeiro for realmente competente, está tudo bem. Caso contrário, deve pular direto para a situação de sucessão profissional.

Para a maioria das empresas familiares, a sucessão é um processo muito complicado e pode ser um campo minado. Problemas que as empresas familiares enfrentam no momento da sucessão podem destruir as relações familiares e podem causar conflitos que podem levar à destruição do negócio. O fundador deve se comprometer a transferir seu conhecimento e capital intelectual para a próxima geração, para que a empresa familiar possa sobreviver e continuar para a próxima geração. É importante que o fundador transmita aos sucessores um sentimento de orgulho pela empresa familiar e, ao mesmo tempo, discuta com honestidade os riscos e problemas que podem enfrentar. O planejamento da sucessão deve ser a tarefa mais importante do líder da empresa familiar e deve ser iniciado nos primeiros estágios de seu ciclo de vida. A sucessão inclui dois movimentos: o sucessor que assume e o líder que se aposenta (RAMADANI et al., 2017).

Mais de 30% de todas as empresas familiares sobrevivem à segunda geração, e depois disso os números começam a cair: apenas 12% das empresas familiares

conseguem passe para a terceira geração, e apenas 3% podem continuar na quarta geração (RAMADANI et al., 2017).

Inclusive, corroborando com esses dados, Lethbridge (1997) apresenta que 75% das empresas familiares estão sob comando dos seus fundadores, enquanto 20% estão sob a gestão da primeira geração (filhos do patriarca), e apenas 5% se encontra sob controle das gerações seguintes.

Segundo o estudo de Leone (2005), um planejamento adequado de sucessão leva tempo e é bem-sucedido quando resulta na criação de boas relações com a próxima geração, sendo baseado na responsabilidade, compromisso e respeito mútuo. Esse planejamento deve começar assim que for estabelecido que a meta da empresa é manter o negócio dentro da família, pois é necessário que uma liderança forte guie o negócio durante o processo de transição. Ambas as gerações devem olhar para a sucessão como um processo e não como um evento (ABOUZAID, 2008).

Em geral, a literatura considera o processo de sucessão bem-sucedido em empresas familiares quando a continuidade do negócio é salvaguardada e quando a harmonia dentro da família é preservada (CALABRÒ et al., 2018).

Os motivos, como a falta de planejamento sucessório e conflitos intrafamiliares, são apontados como fatores que levam à fragmentação e desintegração desses negócios (COSTA et al., 2015). Por outro lado, também há casos de empresas prósperas na sucessão (Por exemplo, em 2020 a Forbes divulgou alguns cases de sucesso na transição de gestão como a Vinícola Salton, Filtros Europa, grupo Santa Maria, dentre outros). Dentro desse contexto surge a pergunta: quais fatores levam algumas empresas a uma transição bem-sucedida e fazem com que outras falhem?

Um estudo mostrou as dificuldades do processo de sucessão em empresas familiares, sendo eles: 1) o sucessor não está suficientemente capacitado; 2) as interações familiares se interpõem nos negócios; 3) o fundador ou o principal gestor se recusa a sair do cargo; 4) os funcionários mais antigos rejeitam a sucessão e; 5) quando o potencial sucessor não se interessa pelos negócios da família (SCHEFFER, 1995 apud DE ALMEIDA; MELO, 2012).

Baseado na literatura, e no caso de insucesso de sucessão da empresa familiar da Dudalina S/A (a morte de um dos cofundadores da Dudalina S/A, a matriarca da família, resultou um embate pelo poder entre 16 herdeiros diretos, irmãos e irmãs, o que culminou com a venda da empresa a terceiros), há nove recomendações para

superar os problemas de sucessão na empresa familiar (DIAS et al., 2014), sendo elas:

1. O fundador ou cofundador deve antecipar o conflito. Isso inclui ações como preparar toda a família para a transição com todos os aspectos jurídicos devidos, por exemplo, estabelecer a meritocracia e critérios justos de seleção do sucessor, bem como o planejamento antecipado dos conflitos (DIAS et al., 2014). A inevitável influência subjetiva no estabelecimento dos parâmetros pode tornar o processo muito problemático, ainda mais se tratando de organizações em que as relações de seus membros são muito próximas.

2. Tenha um plano de sucessão com a devida antecedência. Sucessor deve ser aquele que atende a um conjunto de critérios transparentes estabelecidos pelo fundador antes de passar o comando ao sucessor. Por exemplo, Jack Welch, ex-presidente da General Electric (GE), levou quatro anos para reduzir uma lista de 23 para 3 candidatos e mais dois anos para selecionar o futuro presidente da GE, um total de seis anos (BOWER, 2007).

3. Tenha um plano de resolução de conflitos com a devida antecedência. Um plano de resolução de conflito deve envolver um Mediador, ou seja, um terceiro dentro ou fora da família responsável por ajudar as partes (DIAS et al., 2014).

4. Uma vez escolhido o sucessor, o antecessor deve renunciar e deixar o controle total para o sucessor. Isso deve acontecer para não haver conflitos e competição entre o novo e o antigo poder (DIAS et al., 2014).

5. Mantenha a transparência. Isso é válido para todo o processo dentro da família (DIAS et al., 2014).

6. Concentre-se no futuro e não no passado. Uma vez que as partes mantenham suas energias focadas nas queixas passadas, o problema se transforma em situações insuportáveis, às vezes tratadas em tribunais. O foco no passado cria um ciclo vicioso no qual as partes ficam cada vez mais enredadas no problema, ignorando a solução e dando origem à escalada do conflito (DIAS et al., 2014).

7. Adote critérios claros e justos para selecionar o sucessor. Bower (2007) recomenda o seguinte conjunto de critérios para selecionar um sucessor na presidência de uma empresa: (a) habilidades de liderança, como ouvir e falar ativamente, altos padrões éticos; (b) habilidades de visão, como orientação estratégica e orientação para negócios; (c) habilidades operacionais, como capacidade de gerenciamento de operações, geração de produtos; (d) habilidades de

lidar com clientes, como forte relacionamento com clientes-chave; (e) habilidades financeiras, como entendimento do relacionamento entre as operações e o setor financeiro e (f) habilidades de construção de relacionamento, como lidar com o conselho de administração, relacionamento com investidores, acionistas e apoio político aos programas da empresa.

8. Faça a transição de sucessão suave. Uma vez escolhido, o sucessor precisa estar preparado para os novos desafios, com a devida antecipação, pois pode levar algum tempo até se adaptar a nova função (DIAS et al., 2014).

9. Cultive um bom relacionamento entre os membros da família. Um relacionamento baseado na cooperação, amizade e respeito mútuo entre membros da família pode ajudar a evitar, antecipar e resolver disputas e conflitos (DIAS et al., 2014).

Portanto, o planejamento da sucessão é a chave para uma sucessão bem-sucedida, uma vez que a sucessão não planejada, pode provocar conflitos desnecessários que são prejudiciais à família e à empresa.

2.3.1 Sucessão em empresas rurais familiares

O processo de sucessão das empresas rurais familiares é um problema mundial. Fatores sociais e econômicos, como a migração urbana da geração mais jovem e o envelhecimento da geração mais velha residente em áreas rurais, contribuíram para preocupações em relação a essa problemática (CAVICCHIOLI; BERTONI; PRETOLANI, 2018).

Desse modo é preciso considerar que a adversidade e a incerteza caracterizam o trabalho rural e estão relacionadas às decisões de migração da geração mais jovem no Brasil (BREITENBACH e CORAZZA, 2017). Além disso, práticas centralizadas de tomada de decisão pelos pais resultam em jovens insatisfeitos, que são excluídos da gestão empresarial e das operações agrícolas (TEÓRICAS e POLÍTICOS, 2015).

A probabilidade de continuidade é positiva para os jovens das propriedades rurais quando as propriedades estão bem capitalizadas e apresentam renda, trabalho e condições de gestão satisfatórias (SPANEVERELLO e LAGO, 2008).

Em contrapartida, a probabilidade de não sucessão parece estar positivamente relacionada à possibilidade de maior renda nos centros urbanos (MATTE e MACHADO, 2016), por isso muitos estudos brasileiros têm abordado a questão da

sucessão da agricultura familiar (BIEGER; GRIEBELER, 2014; MATTE; MACHADO, 2016; SILVA; DORNELAS, 2020).

Assim o processo de sucessão deve ser considerado uma preocupação dos empreendedores rurais e fundamental para a sobrevivência dos negócios da agricultura familiar (LANGE et al., 2013). Alguns estudos identificaram os fatores mais influentes na escolha de potenciais sucessores em herdar os negócios da agricultura familiar e permanecer em áreas rurais, em vez de migrar para grandes cidades (LANGE et al., 2013; CAVICCHIOLI et al., 2015). Empresas rurais familiares com melhor infraestrutura (recursos materiais, equipamentos, habitação e melhor desempenho econômico) são mais propensas a ser caracterizadas por sucessão intergeracional (FISCHER e BURTON, 2014).

Do mesmo modo, o nível de escolaridade e a faixa etária dos empresários e de seus potenciais sucessores são fatores que também afetam o processo de sucessão. O ensino superior dos potenciais sucessores foi negativamente associado à permanência deles em empresas rurais familiares (ALDANONDO OCHOA; CASANOVAS OLIVA; ALMANSA SÁEZ, 2007).

A sucessão em uma empresa familiar rural é mais provável quando o sucessor em potencial é especializado na área da agricultura (CAVICCHIOLI et al., 2015). Isso significa que, além das características da propriedade, a capacidade do potencial sucessor e o incentivo dos pais são fatores a serem considerados na decisão do potencial sucessor de permanecer na área rural. A maior escolaridade dos pais esteve associada à permanência de potenciais sucessores em empresas familiares rurais, em parte devido à crença na necessidade de sucessão para a continuidade do negócio (CAVICCHIOLI et al., 2015).

Portanto, o processo de sucessão é inerente à sobrevivência dos negócios e atividades nas propriedades rurais, proporcionando uma continuidade de atividades e uma transição para as gerações futuras. No entanto, este processo depende da identificação e existência de potenciais sucessores (CHISWELL, 2014), e a falta de sucessores também resulta no envelhecimento da população rural (MATTE e MACHADO, 2016), o que por sua vez é considerado um desafio para a agricultura sustentável. Agricultores mais velhos tendem a ser mais resistentes à adoção de inovações, a adoção de práticas de conservação agrícola sustentável está inversamente correlacionada com a idade do adotante (LEONARD et al., 2017).

2.4 Desafios Da Gestão De Conflitos Em Processos De Sucessão Em Empresas Rurais Familiares

A escolha do sucessor exige muito planejamento, visto que, faz-se necessário preparar o sucessor para dar continuidade nos projetos. Para isso deve ser levado em consideração as competências e qualificações de todos possíveis sucessores, bem como a capacidade dos mesmos (BIFF et al., 2018).

Dentro desse contexto, De Freitas; Frezza (2005) sugerem que para a continuidade da empresa familiar, é necessário:

[...] um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações envolvidas, no empreendimento envolvem parentesco de pai e filho, irmão e irmã, cunhados, primos, e assim por diante, tendo importante impacto no futuro da empresa (DE FREITAS; FREZZA, 2005, p.35).

Inclusive, nesse sentido, Oliveira (1999) aponta a disputa entre membros familiares como uma desvantagem da sucessão.

À medida que as gerações se sucedem, novos membros da família (irmãos, primos, parentes) passam a compartilhar o poder. Ao longo das gerações, os novos membros “herdam” não apenas a participação acionária no negócio, mas também “herdam” os membros da empresa”. Normalmente com visões completamente diferentes em relação a como gerir o negócio, predispõe a geração de conflitos na empresa (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

Além disso, os conflitos tendem a ocorrer, quando não há um planejamento sucessório, e o patriarca vem a falta. Nesse momento, geralmente os herdeiros querem impor aos outros aquilo pensam ser correto e apropriado, podendo complicar ainda mais os resultados da empresa (GONÇALVES, 2016).

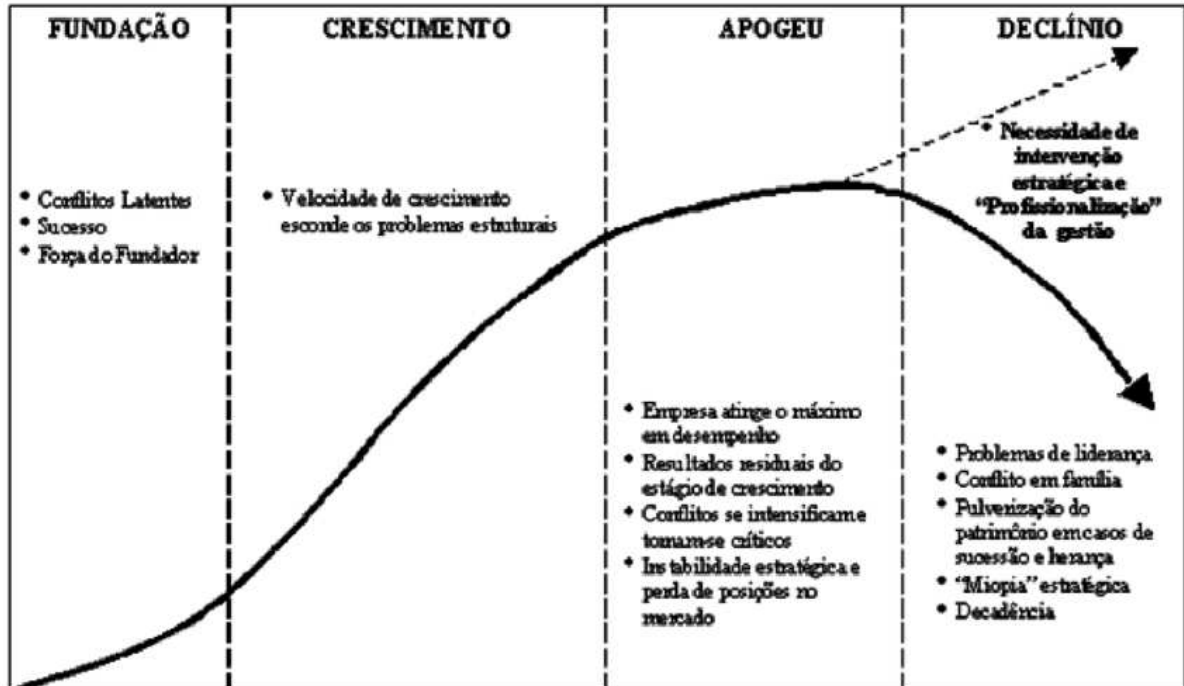
De acordo com Biff et al., (2018, p.1305), para se obter sucesso no processo de sucessão é necessário “planejamento e organização também aliados a administração da organização com respeito a cultura organizacional já implantada, fazendo com que não haja conflitos ou que os mesmos possam ser amenizados”.

Portanto a gestão de conflitos é de extrema importância para a sobrevivência das empresas familiares, sendo inclusive, um dos fatores que influenciam na sobrevivência da organização, conforme mostra a figura 3.

De acordo com Lodi (1989) o ciclo de vida das empresas familiares apresenta quatro fases distintas, sendo elas: fundação, crescimento, apogeu e declínio. A fase

de declínio muitas vezes coincide com uma situação de conflito entre os sucessores, gerando a pulverização do patrimônio, como indica a Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Os ciclos de vida da empresa familiar



Fonte: Baseado em Lodi, 1989 apud Ceribeli; Merlo; Moraes, 2010 p.238.

A partir do exposto pode-se constatar que a resolução de conflitos desempenha um papel importante no planejamento de sucessão de empresas familiares e pode direcionar a mesma ao sucesso ou o fracasso. Portanto, deve ser fomentada pelas empresas familiares, como forma justa de solucionar controvérsias, a fim de preservar a integridade dos negócios e da família.

2.4.1 Ferramentas e estratégias de gestão de conflitos

Considerando que os conflitos não devem ser reduzidos ou eliminados, pois fazem parte da realidade, devendo ser geridos (RAHIM; BONOMA, 1979).

Os conflitos podem ser gerenciados de várias maneiras possíveis, dentre elas cita-se: dominação (onde um lado tenta impor sua vontade ao outro por meios físicos ou psicológicos), negociação (onde as duas ou mais partes do conflito usa a troca de ofertas e ideias para criar um acordo mutuamente aceitável), intervenção de terceiros (em que um indivíduo ou grupo distinguível das partes em disputa se impõe em um esforço para movê-los em direção a um acordo), dentre outras ferramentas (RUBIN, 1994).

Desse modo, na negociação, as próprias partes conflituosas chegam a um acordo, modificando espontaneamente os seus posicionamentos. Em contrapartida, na conciliação e mediação há a presença de um mediador (UNIÃO, 2021).

O papel de terceiros na resolução de conflitos é importante quando as partes conflituosas são incapazes ou não desejam lidar com o conflito. Thakore (2013) define três tipos de negociador externo, sendo eles:

Mediador: a mediação é a forma mais comum de resolução de conflitos. Envolve uma pessoa independente e imparcial que ajuda dois indivíduos ou grupos a chegar a uma solução que seja aceitável para todos. A mediação não é prescritiva. Ajuda as partes envolvidas a progredir na resolução de suas diferenças. Não faz julgamentos ou determina resultados. Os mediadores não têm autoridade formal. O sucesso da mediação depende do nível de confiança de ambas as partes no mediador (THAKORE, 2013).

Árbitro: o árbitro pode empregar qualquer técnica ou estratégia usada por um mediador. O árbitro tem a opção de ditar a solução do conflito (THAKORE, 2013).

Conciliação e Consulta: Em vez de mediar ou arbitrar, o terceiro pode fornecer conciliação ou consulta. Ambos são menos formais do que a mediação ou arbitragem e são mais voluntários. Há evidências de que a consulta e a conciliação ajudam a administrar melhor os conflitos (THAKORE, 2013).

Assim, tanto na mediação, quanto conciliação é proporcionado as próprias partes conflituosas, com o auxílio do mediador, que encontrem a solução para o conflito através do diálogo (TRENTIN; TRENTIN, 2018). Contudo na mediação a participação do mediador é menos ativa que na conciliação (UNIÃO, 2021).

Portanto, há vários instrumentos para resolução de forma pacífica de conflitos, as quais devem ser priorizadas em detrimento a soluções judiciais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Existem muitos caminhos para buscar respostas para um problema de pesquisa, sendo necessário estabelecer o caminho a ser seguido, com a forma e as ferramentas mais adequadas para o caso específico. A metodologia é a forma escolhida e os métodos são as ferramentas que serão utilizadas (NOVA et al., 2019).

Este estudo foi realizado sob a orientação multicaso. Segundo Yin (2005), o estudo de casos múltiplos é uma estratégia de pesquisa que busca maximizar o conhecimento já existente sobre fenômenos individuais, sociais, políticos e organizacionais.

Assim, realizou-se um estudo de caso com empresas familiares, do ramo do agronegócio, na região Sudoeste do Paraná, mais especificamente, em municípios da microrregião de Pato Branco, que estivessem em fase de sucessão ou que tenham passado pelo processo há pouco tempo.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa/quantitativa, se apresenta como a melhor opção para a coleta adequada das informações para analisar como se estabelece o processo de gestão de conflitos em organizações agroindustriais em processo de sucessão familiar na região Sudoeste do Paraná.

O presente estudo ainda apresenta como característica mais marcante a modalidade de pesquisa descritiva e contará com as percepções dos gestores das empresas analisadas na pesquisa. Como instrumento principal de coleta de dados, o estudo realizou a aplicação de um questionário com questões sobre o tema. Com relação a abordagem, foram utilizadas duas, sendo a qualitativa e quantitativa, conhecida como “quali-quantitativa” ou, até mesmo, método misto.

Ilustram essas opções metodológicas os estudos de Nova et al., (2019, p.81), “a pesquisa qualitativa nas Ciências Sociais dedica-se à compreensão dos fenômenos sociais e tem por objetivo principal entender os significados atribuídos, carregados de subjetividades, às pessoas, suas realidades e contextos”.

Do mesmo modo, Gil (2019) salienta que pesquisas qualitativas são definidas pela utilização dos dados qualitativos, com o objetivo de entender as experiências vivenciadas pelas pessoas e os ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva pessoal de cada integrante social.

No entanto, em perspectiva oposta, da abordagem quantitativa, Richardson (2017) apresenta que esse modelo de pesquisa tem como propósito a utilização do

teste das teorias objetivas, avaliando a relação das variáveis, essas variáveis são, frequentemente, dimensionadas por instrumentos, para obtenção de resultados estatísticos.

Ainda sobre o método misto, que compreende a aplicação da abordagem conjunta de qualitativa e quantitativa, Gil apresenta situações que justificam a utilização das duas abordagens na pesquisa:

- 1) quando uma única fonte de dados (quantitativa ou qualitativa) for insuficiente;
- 2) quando se percebe a necessidade de explicar os resultados iniciais de uma pesquisa quantitativa ou qualitativa;
- 3) quando existe uma necessidade de generalizar os achados exploratórios;
- 4) quando existe a necessidade de aperfeiçoar o estudo com um segundo método;
- 5) quando existe uma necessidade de empregar melhor uma postura teórica;
- 6) quando existe uma necessidade de entender um objetivo da pesquisa por meio de múltiplas fases (GIL, 2019, p.66).

Deste modo, relata-se a necessidade das análises de cada processo sucessório dentro das organizações na qual compreendem o estudo, com foco primordialmente no processo de gestão de conflitos em organizações agroindustriais em processo de sucessão familiar na região Sudoeste do Paraná.

Para o presente estudo definiu-se também os tipos de pesquisa utilizados, para melhor entendimento Gil apresenta o conceito de pesquisa:

Pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Assim, pesquisa social é o conjunto de procedimentos que visa, mediante a utilização de métodos científicos, a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social (GIL, 2019, p.25).

Nesse sentido, se estabelecem a pesquisa social, subdivisões em níveis de pesquisa na qual cada tipo compreende um objetivo específico. A utilizada neste estudo é a perspectiva descritiva que, conforme Gil (2019), tem como propósito descrever as características de determinado grupo ou ocorrências ou organização, identificando a relação entre as variáveis. Sobre essa relação dos níveis de pesquisa utilizados Gil explica:

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como

instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2019, p.26).

Dessa maneira, seguindo a metodologia estabelecida foram obtidos caminhos para realizar a pesquisa e definida a amostragem, objeto de estudo do trabalho, técnicas utilizadas para colher os resultados e realizadas as análises das informações coletadas, sob a orientação das discussões apresentadas no referencial teórico.

3.1 Definição Da Amostragem

Considerando o objetivo geral deste estudo, que é analisar as principais fontes de conflito em processos de sucessão em organizações agroindustriais familiares da região Sudoeste do Paraná, definiu-se como grupo amostral, organizações familiares de dez municípios da região Sudoeste do Paraná, que estivessem em fase de sucessão ou que haviam passado por esse processo em período inferior há 10 anos.

Com isso, a amostra da pesquisa foi composta por dez organizações familiares do agronegócio regional, mais especificamente, uma empresa de cada município da microrregião de Pato Branco, sendo eles: Pato Branco, Coronel Vivida, Chopinzinho, Itapejara D'Oeste, São João, Vitorino, Mariópolis, Saudade do Iguaçu, Bom Sucesso do Sul e Sulina.

Para a seleção das empresas participantes da pesquisa, inicialmente, foi realizado contato com as associações comerciais, prefeituras e sindicatos rurais dos municípios acima citados, solicitando informações de propriedades rurais que estavam passando ou haviam passado pelo processo de sucessão. No entanto, o retorno foi baixo e, portanto, foi realizada nova busca por indicações. Após a indicação de algumas organizações, houve, contato direto com os gestores das empresas convidando-os à participar da pesquisa. A partir do retorno favorável por parte dos gestores, o link de acesso ao à pesquisa foi disponibilizado. Os gestores das dez organizações responderam ao questionário.

3.2 Técnicas De Coleta E Análise De Dados

O instrumento adotado para coleta de dados foi o questionário. De acordo com Fachin (2001) o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e

submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações.

O questionário foi composto por 28 questões, a maioria delas de característica objetiva e qualitativa. As 6 primeiras perguntas voltadas às características da organização, e as demais, voltadas para caracterizar o sucessor, o processo de sucessão, e identificar elementos sobre as práticas de gestão de conflitos no processo de sucessão, buscando identificar os principais fatores causadores e os problemas mais comuns enfrentados por essas organizações familiares, conforme se observa a partir do Quadro 4:

Quadro 4 – Indicadores e elementos analisados com o questionário

Indicadores	Elementos analisados
Caracterização da organização e fundador	Porte da organização Tempo de atuação Ramo de atuação Gênero do fundador Idade do fundador Formação profissional do fundador
Caracterização do sucessor da organização (se houver)	Gênero Idade Formação profissional
Processo de Sucessão	Intenção de transferir a organização às futuras gerações Planejamento do processo sucessório Maior desafio do processo de sucessão
Conflitos	Existência de conflitos Fontes de conflitos Práticas de gestão de conflitos

Em decorrência das restrições impostas pela Pandemia, Sars-Covid19, o questionário (Apêndice C) foi gerado em formato eletrônico (formulário), por meio da ferramenta Google Forms¹. Após seleção das organizações participantes, o questionário foi enviado aos gestores das empresas via aplicativo de mensagens, WhatsApp e para manter a confidencialidade dos participantes da pesquisa, cada organização foi identificada por uma letra distinta. Todas as dez organizações selecionadas responderam ao questionário.

Desse modo, a coleta dos dados ocorreu no período de 26 de julho a 24 de agosto de 2021 e, após a coleta, foi realizada a análise dos dados de forma descritiva,

¹ Disponível no endereço eletrônico:
https://docs.google.com/forms/d/19gpGbxEVXzVrcaAc4TwkaQxbdvdqlcK_ktzqV1lmaO4/edit

com indicação dos percentuais de cada item para cada pergunta do questionário, sendo divididos em quatro categorias de análises: (I) caracterização das organizações e fundadores; (II) caracterização do sucessor; (III) o processo de sucessão; (IV) principais fatores causadores e gestão de conflitos no processo de sucessão.

Os dados foram tabulados e analisados por meio do programa Microsoft Excel® 2017, com apresentação das medias e porcentagens apresentadas por meio de gráficos e quadros.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão aqui apresentada, considera amostra formada por organizações do setor do agronegócio, localizadas na região Sudoeste do Paraná. Todas as organizações selecionadas para a pesquisa, atuam no segmento do agronegócio, são de caráter familiar e já passaram ou estão passando por processo de sucessão familiar.

Os resultados estão apresentados em quatro tópicos: o primeiro e o segundo apresentam o perfil das organizações e dos sucessores. O terceiro tópico aborda detalhes do processo de sucessão (quantidade de processos sucessórios a empresa passou, motivo que a levou a transferir a gestão da organização, se houve planejamento prévio e como ocorreu a escolha do sucessor), além das principais fontes de conflitos, percebidas pelo envolvidos. O último tópico buscou mostrar as práticas de gestão empregadas na resolução dos conflitos no processo sucessório.

4.1 Caracterização Das Organizações

Dentre as dez organizações que participaram da pesquisa, a grande maioria (8) são produtores de grãos, duas delas desenvolvem outra atividade em paralelo, sendo a pecuária leiteira (organização D) e fruticultura (organização J). A organização A possui como atividade principal a industrialização de alimentos e a organização B é do ramo da pecuária leiteira (Quadro 5).

Esses dados da amostra apresentam características semelhantes a da região Sudoeste do Paraná, sendo que os dados das últimas décadas permitem afirmar que as atividades produtivas no setor se mantêm concentradas na agropecuária (BELLETINI; BONAMIGO, 2020). Em 2017, de um total de 41.388 estabelecimentos rurais, 19.467 ocupavam-se de atividades agrícolas com lavouras temporárias (principalmente soja e milho) e 20.148 com pecuária (corte e de leite) (IBGE, 2017).

A maioria das organizações analisadas são de pequeno porte ou microempresa, sendo que 40% delas (4) apresentam faturamento anual menor ou igual a R\$360,00 mil. Enquanto 50% das organizações (5) são classificadas de pequeno porte, com faturamento anual maior que R\$360,00 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões enquanto a organização A (10% do total pesquisado) se enquadra pelo porte médio, com faturamento anual variando de R\$4,8 a R\$300 milhões. Não foram

observados registros para organizações de grande porte na amostra analisada e, conforme pode ser confirmado no Quadro 5, apresentado a seguir.

Esses dados, confirmam as informações apuradas sobre a realidade da região Sudoeste do Paraná, a qual caracteriza-se, majoritariamente, pela incidência de grande número de propriedades rurais com pequenas extensões de terra, sendo minoria, as grandes propriedades de terras e processos produtivos extensivos, tanto na agricultura quanto na pecuária (BELLETINI; BONAMIGO, 2020).

Quadro 5 – Características das organizações participantes da pesquisa

Organização	Município sede da organização	Ramo da atividade	Porte	Gênero do fundador	Formação profissional do Fundador	Intenção em transferir a organização para futuras gerações
A	Bom Sucesso do Sul	Indústria de alimentos	Média	Masculino	Pós graduação completa	Não
B	Vitorino	Pecuária leiteira	Micro	Feminino	Ensino Médio completo	Sim
C	São João	Produtor de grãos	Pequena	Masculino	Ensino Médio incompleto	Sim
D	Chopinzinho	Produtor de grãos; pecuária leiteira	Micro	Masculino	Ensino Médio completo	Sim
E	Itapejara D'Oeste	Produtor de grãos	Micro	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	Sim
F	Coronel Vivida	Produtor de grãos	Pequena	Masculino	Ensino Fundamental completo	Sim
G	Sulina	Produtor de grãos	Micro	Masculino	Ensino superior completo	Sim
H	Mariópolis	Produtor de grãos	Pequena	Masculino	Ensino Médio completo	Sim
I	Saudade do Iguaçu	Produtor de grãos	Pequena	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	Sim
J	Pato Branco	Produtor de grãos; Fruticultura	Pequena	Masculino	Ensino Fundamental incompleto	Sim

Fonte: Os autores, 2021.

Além das especificidades descritas no quadro acima, verificou-se que dentre os fundadores das organizações pesquisadas, apenas uma delas (Organização B) foi fundada por uma mulher, mostrando que prevalência masculina, típica característica da cultura deste segmento.

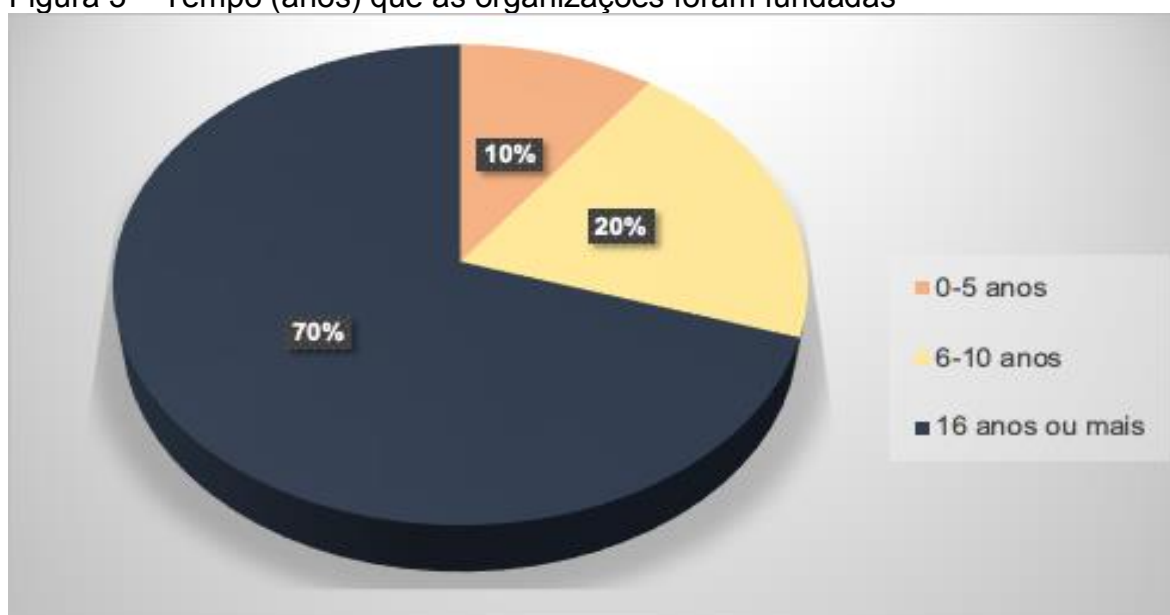
Esse dado sugere a estrutura patriarcal que sobrevive ao longo dos séculos, confirmando o tabu em relação a figura feminina com a administração dos empreendimentos familiares (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Do mesmo modo, no que se refere e ao nível de formação dos agricultores 40% possuem nível básico de escolarização com ensino fundamental incompleto ou completo, 40% possuem ensino médio incompleto ou completo. Enquanto que 20%, possui ensino superior, inclusive um desses fundadores é pós-graduado (Quadro 5).

Conforme indicam diferentes estudos sobre o tema, o nível de escolaridade dos fundadores pode influenciar no processo sucessório, uma vez que estudo mostrou que a maior escolaridade dos pais esteve associada à permanência de potenciais sucessores em empresas familiares rurais, devido à crença na necessidade de sucessão para a continuidade do negócio (CAVICCHIOLI et al., 2015).

No entanto, quando indagados sobre a intenção em transferir a organização para gerações futuras, apenas uma organização (A) revelou não possuir essa expectativa. A maioria das organizações (7) foram fundadas há 16 anos ou mais, enquanto duas entre 6 e 10 anos e, uma delas, foi fundada recentemente, há menos de 5 anos (Figura 3). Pode-se concluir que essas organizações já podem ser consideradas de sucesso, pois, segundo Oliveira (1999), a vida média das empresas familiares no Brasil é de 9 anos.

Figura 3 – Tempo (anos) que as organizações foram fundadas



Fonte: Os autores, 2021.

Segundo apurou-se a partir dos estudos de Betoni e Cavicchioli (2016) no que se refere às características de organizações rurais, quanto mais tempo a propriedade existe, maior a probabilidade de sucessão. Isso pode ocorrer porque, no caso de fazendas com uma longa história, o capital humano e as habilidades específicas da fazenda, que foram transmitidas de geração em geração e acumuladas ao longo do tempo, conferem uma vantagem competitiva que torna a empresa familiar mais atraente para herdeiros em potencial (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016).

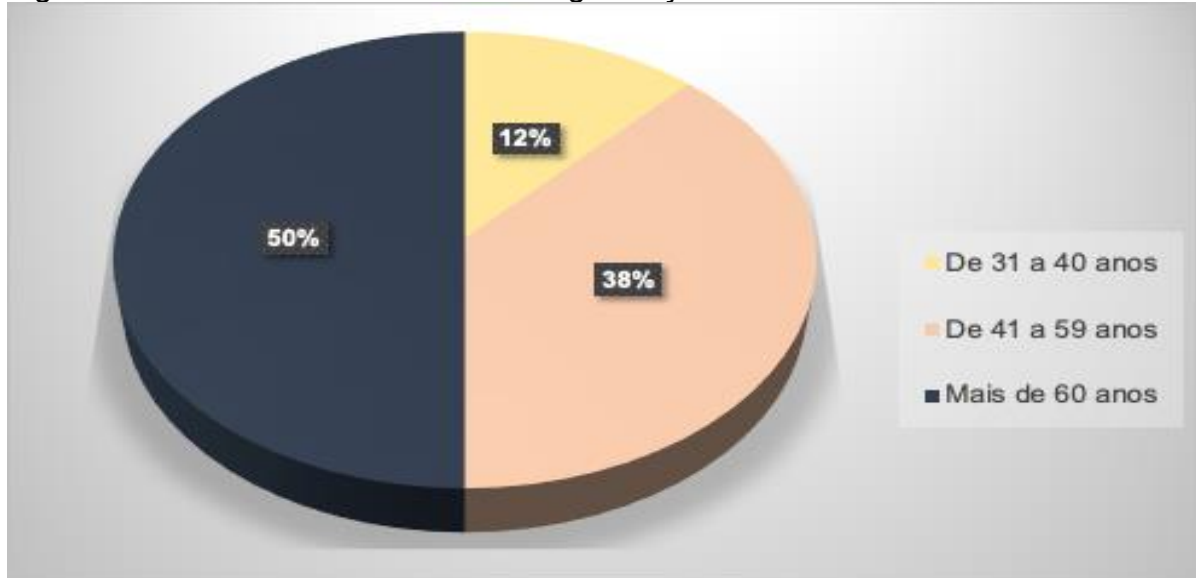
Desse modo, destaca-se estudo de Vedana; De Moraes (2018) sobre agricultores familiares da mesorregião Sudoeste do Paraná, mostrou que estes apresentam maior resistência em permanecer no campo, sendo que a maioria atua no estabelecimento há mais de dez anos, ou seja, permanecem na atividade, independentemente dos seus desafios. Os autores destacam ainda que os agricultores da região têm um sentimento de pertencimento em relação às suas terras (VEDANA; DE MORAES, 2018). Esses dados podem ser extrapolados para o presente trabalho, visto que 70% das organizações familiares entrevistadas detêm a propriedade há mais de 16 anos, sugerindo, portanto, que os fundadores das organizações possuem resistência em permanecer na atividade. Essa resistência pode se dever a impossibilidade de se adaptarem, seja pela falta de formação técnica ou por outro fator, ao competitivo e individualizado mundo do trabalho, em outras funções que não as de ofício, que aprenderam com seus genitores no campo.

Sobre esse cenário, o presente estudo apurou ainda que, dos dez fundadores das organizações pesquisadas, dois deles são falecidos. A faixa etária de maior prevalência (50%) entre os demais fundadores foi superior há 60 anos de idade, seguido por 38% com idade entre 41 a 59 anos e 12% com idade entre 31 e 40 anos (Figura 4). Esses dados estão de acordo com o esperado, uma vez que a maior parte das organizações foram fundadas há mais de 16 anos.

Como indicam os estudos sobre o tema, a idade do fundador é utilizada por muitas organizações como um indicador do processo de sucessão, tendo em vista as suas possíveis intercorrências. Algumas empresas estabelecem que entre os 60 e 65 anos é o momento de passar o bastão para a próxima geração, enquanto outras utilizam o marco de 70 anos, em virtude do aumento da expectativa de vida da população (MARANHÃO e FILHO, 2018). No entanto, é o planejamento do processo de sucessão ainda com o fundador vivo, uma vez que 70% das empresas familiares

existentes no mundo não resistem à morte do fundador (SOARES; MACHADO; MAROCCO, 1997).

Figura 4 – Idade dos fundadores das organizações atualmente



Fonte: Os autores, 2021.

Portanto, a maioria das organizações que participaram da pesquisa, são produtores de grãos e/ou desenvolvem a pecuária leiteira, de pequeno porte ou microempresa, possuem 16 anos ou mais e tem, em sua maioria, homens como fundadores.

4.2 Caracterização Dos Sucessores

Para a caracterização do perfil dos sucessores coletou-se informações sobre gênero, idade, formação profissional e preparação para a ocupação do cargo de gestão.

Dentre as organizações que participaram do estudo apenas uma delas (A) não tem interesse em transferir a organização para as futuras gerações, portanto não há informações da mesma referente ao possível sucessor. Apesar de não ter sido investigado a causa disso, pode-se citar como potenciais motivos: a falta de herdeiros e/ou desinteresse do herdeiro em assumir a empresa.

Quanto ao gênero dos sucessores, novamente, percebe-se o predomínio do sexo masculino. Coincidentemente, a organização B fundada por uma mulher foi também, sucedida por uma mulher (neta da fundadora) (Quadro 6). Já na organização J, em decorrência do falecimento do fundador, os filhos (3 homens e uma mulher)

assumiram a organização com uma porcentagem igual de participação para cada herdeiro.

Quadro 6 – Características dos sucessores das organizações

Organização	Gênero do sucessor	Formação profissional do Sucessor	Preparação para ocupação do cargo
A	-	-	-
B	Feminino	Ensino Médio completo	Sim
C	Masculino	Ensino Superior completo	Sim
D	Masculino	Ensino Superior completo	Sim
E	Masculino	Ensino Fundamental completo	Sim
F	Masculino	Ensino Superior completo	Sim
G	Masculino	Ensino Superior completo	Sim
H	Masculino	Ensino Médio completo	Sim
I	Masculino	Ensino Superior completo	Sim
J	Três masculinos e uma feminina	Dois possuem ensino médio completo e um com ensino superior, uma com ensino fundamental incompleto	Sim

Fonte: Os autores, 2021.

A exclusão da mulher no processo de sucessão familiar também foi relatada por Macêdo et al., (2004), onde os autores observaram que na maioria das organizações estudadas essa é uma prática comum. Além disso, os autores identificaram que, mesmo quando filhas e esposas participam do processo sucessório, as funções assumidas por elas são as socialmente consideradas como “femininas”, ocupando funções na área de Recursos Humanos, por exemplo. Em outros casos, participam do processo sucessório, mas enfrentam mais dificuldades do que seus familiares do sexo masculino, inclusive no desempenho de suas funções.

Ainda de acordo com Ahrens et al., (2015), normalmente, sucessores familiares masculinos são escolhidos, não por ter melhor capital intelectual, mas por causa das preferências de gênero dos governantes das organizações em favor dos herdeiros familiares masculino. Inclusive, quando não existem filhos homens, há uma tendência de saltar a geração (genros, sobrinhos, etc.) (SILVA, 2017).

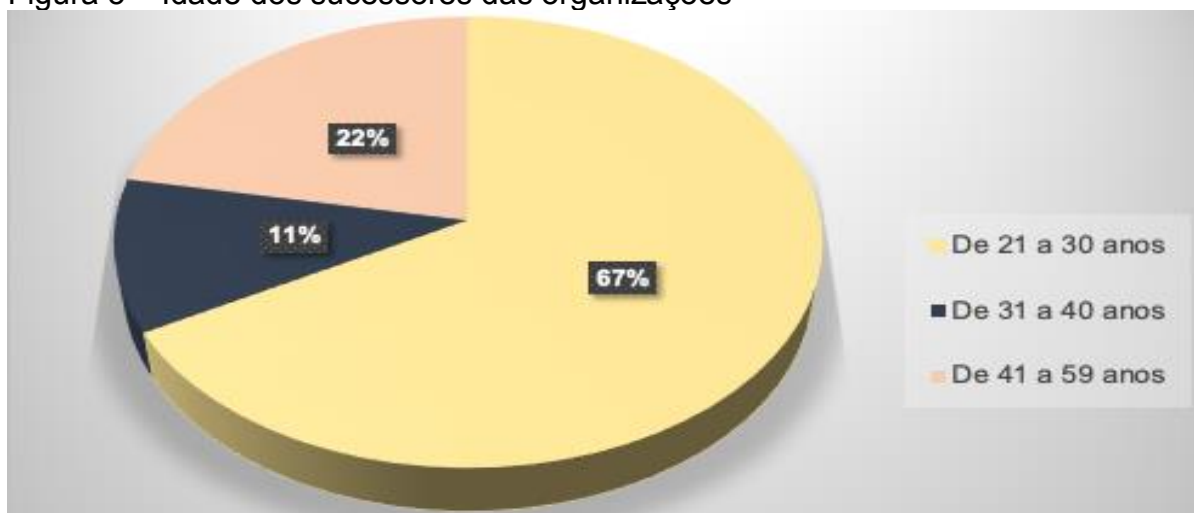
Além do fator, gênero, outras questões são igualmente sensíveis para esse segmento, conforme se observa no quadro acima, dos sucessores, sete possuem ensino superior completo, sugerindo que os fundadores investem em estudos para os herdeiros antes de lhes transferir a administração da organização. Todas as

organizações informaram que os sucessores são preparados para ocupar o cargo (Quadro 6).

Levando em consideração que o conhecimento tem se tornado cada vez mais um insumo indispensável na agricultura (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005) a permanência no campo exige profissionalização, busca de conhecimento e capacitação, pois são fatores fundamentais para trabalhar na agricultura e gerenciar um negócio rural.

Apurou-se ainda que, a maior parte dos sucessores (67%) possuem faixa etária entre 21 a 30 anos, 22% entre 41 a 59, e 11% entre 31 a 40 anos (Figura 5), o que sugere a demora em transferir o poder dos negócios. No entanto, independentemente da idade do sucessor, o ideal é optar por aquele que possui mais experiência e afinidade com as atividades da empresa (OLIVEIRA et al., 2009).

Figura 5 – Idade dos sucessores das organizações



Fonte: Os autores, 2021.

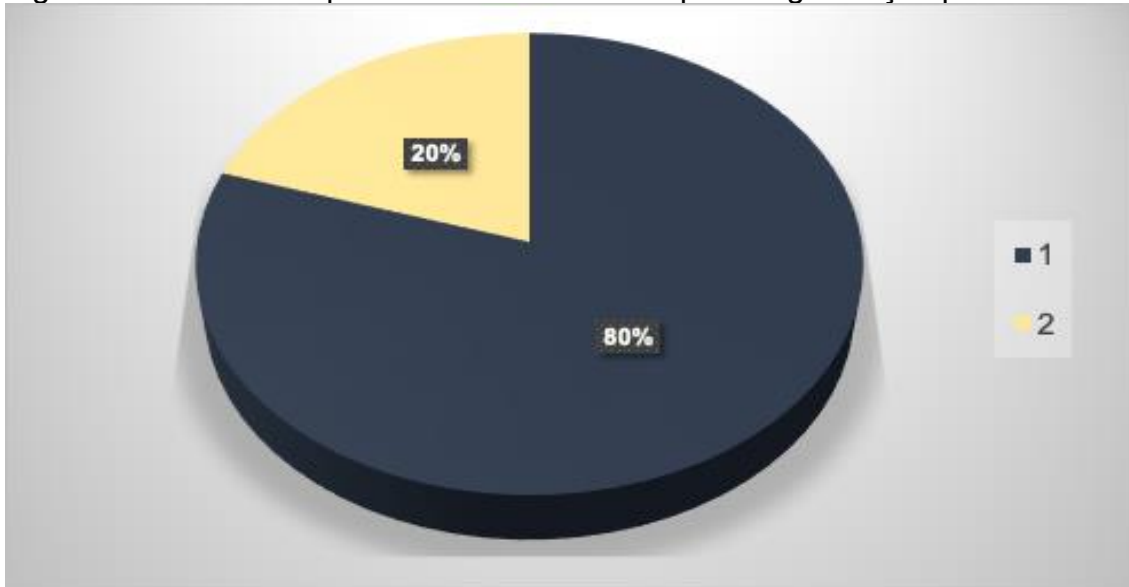
Com relação as características dos sucessores, pode-se observar que a maior parte são homens, com faixa etária predominante entre 21 a 30 anos, com ensino superior completo, sugerindo a presença ainda bastante expressiva de limitações culturais típicas do segmento no Brasil e mais especificamente, no sul do país.

4.3 O Processo De Sucessão E Os Principais Fatores Causadores De Conflitos

Todas as organizações participantes deste estudo, revelaram já ter passado por, pelo menos um, processo de sucessão, enquanto duas delas passaram por dois processos sucessórios, conforme ilustra a Figura 6.

Estudos mostram que, a maior parte das empresas familiares não ultrapassam a segunda geração, sendo que de 100 empresas familiares brasileiras 30% chegam à segunda geração e somente 5% na terceira (WARD, 2004; TOLOTTI; KRUGER; PETRIET, 2018).

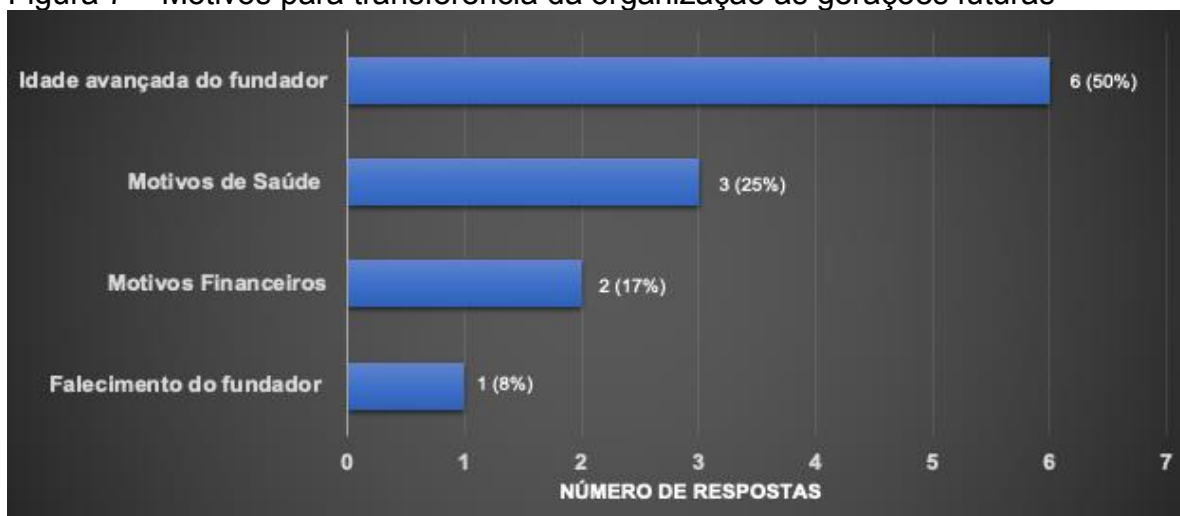
Figura 6 – Número de processos de sucessão que a organização passou



Fonte: Os autores, 2021.

Em relação ao motivo que levou à sucessão, conforme mostra a Figura 7, essa ocorreu em função da idade avançada dos fundadores, fato identificado em 50% das respostas, enquanto em 25% os motivos identificados foram doença ou algum tipo de incapacidade, que pode estar atrelado à idade avançada. Em 17% dos casos, a sucessão ocorreu por motivos financeiros, que também podem estar ligados às limitações em formação profissional ou acadêmica e, em 8% pelo falecimento do fundador.

Figura 7 – Motivos para transferência da organização às gerações futuras



Fonte: Os autores, 2021.

Chama a atenção o alto percentual de sucessões por motivos de saúde. A atividade intensa no campo, no exercício de funções que demandam força física, prejudica muito a saúde dos trabalhadores e reduz suas expectativas de vida. Uma outra questão que é preciso levar em consideração, é a falta de acesso à exames de saúde e a não realização de consultas periódicas, principalmente pelos homens, muito resistentes a se submeter a tratamento médicos, mesmo quando necessários.

Esses dados reforçam a importância de um processo de sucessão planejado, onde a família se preocupe desde cedo, e não espere a doença/incapacidade e/ou a morte do sucedido para escolher o sucessor, evitando assim conflitos e identificando o sucessor mais bem preparado para ocupar o cargo.

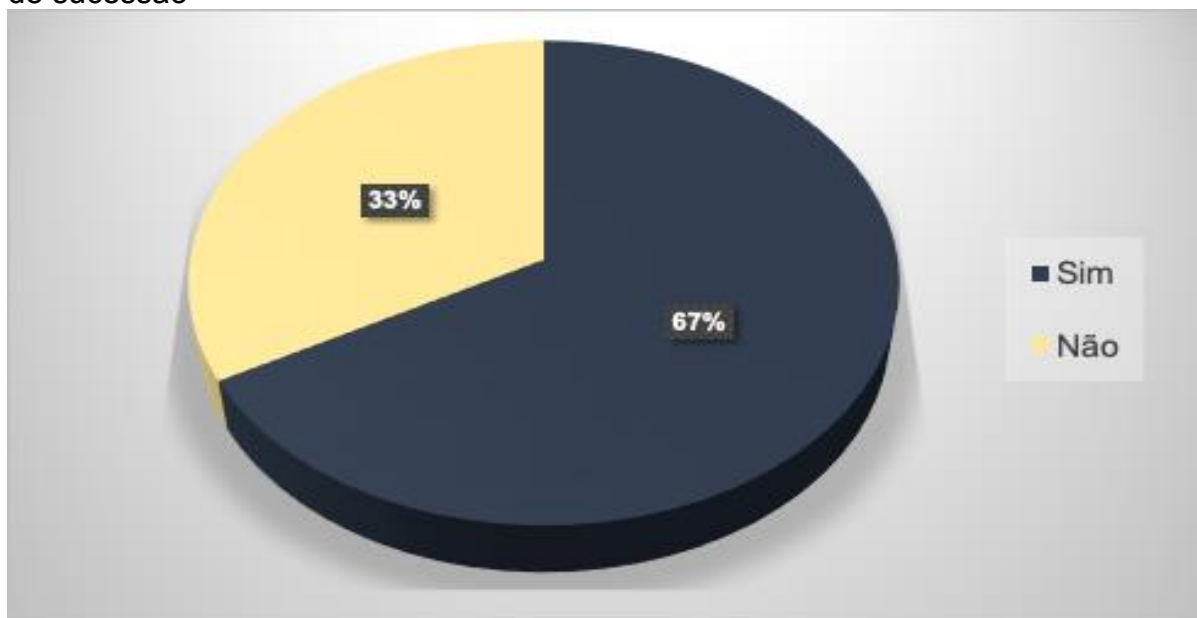
Conforme dados da Figura 8, pode-se observar que, entre as organizações que responderam essa questão (N=9), 67% (6) afirmaram que esta ocorreu de forma esperada, que houve planejamento entre os membros para o processo de sucessão. No entanto, em 33% (3) não houve planejamento prévio para a sucessão. Uma das hipóteses para explicar isso, pode ser o fato de o fundador ter ficado doente ou vir a falecer.

Vale destacar que o planejamento é o primeiro passo para a sucessão familiar, identificando os possíveis sucessores e os inserindo da melhor maneira no contexto empresarial (DE LIMA et al., 2021). De acordo com Diniz (2019) analisando o processo de sucessão em fazendas produtoras de leite, observaram que estas geralmente iniciam seu processo de sucessão tardiamente (quando o fazem), e dessa forma expõe o empreendimento ao fracasso, pois ao invés de sucessores haverá somente herdeiros.

Uma das principais causas do declínio das empresas e, conseqüentemente, das populações rurais, é o despreparo com relação aos sucessores. Levando em consideração os dados do IBGE (2012) que mostram um declínio na população rural nos últimos anos, pode-se inferir, portanto, que esse processo de sucessão nas empresas rurais familiares pode não estar ocorrendo de forma eficiente.

Desse modo, observa-se que quando as decisões são planejadas, comunicadas e compartilhadas, os níveis de conflito podem ser reduzidos. No entanto, se houver níveis elevados de conflitos de relacionamento, podem ocorrer atrasos na comunicação e na tomada de decisões (ALDERSON, 2015). Isso se deve às rivalidades interpessoais que reduzem a compreensão dos reais interesses da organização (ROBBINS; JUDGE, 2010). O planejamento da sucessão deve estar presente nos estágios iniciais e ser uma das tarefas mais importantes de um líder de empresa familiar (RAMADANI et al., 2017). Mas mesmo diante dessa importância, é comum que ele seja ignorado ou constantemente adiado (GILDING; GREGORY; COSSON, 2015).

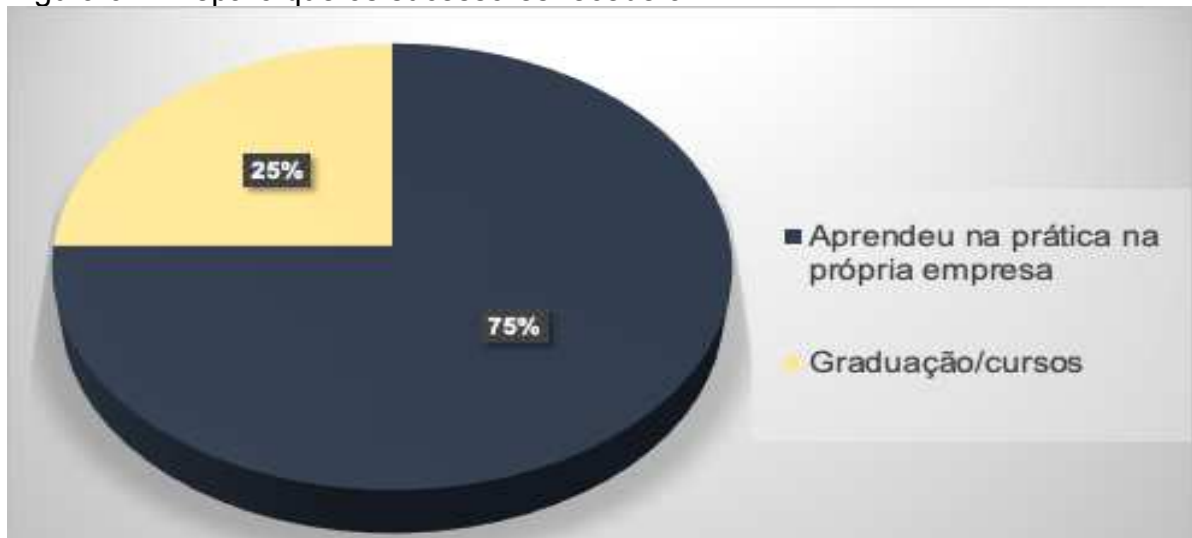
Figura 8 – Houve planejamento entre os membros da organização sobre o processo de sucessão



Fonte: Os autores, 2021.

Em relação ao preparo que os sucessores receberam, 75% relataram que foi, na própria empresa, com a prática cotidiana. Do mesmo modo, 25% buscou preparo em cursos e graduação (Figura 9).

Figura 9 – Preparo que os sucessores receberam

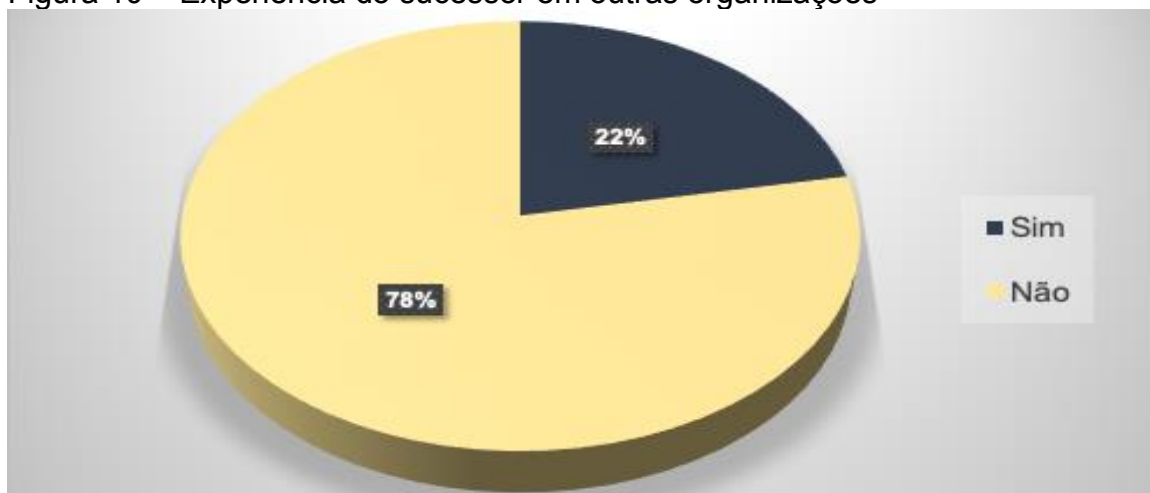


Fonte: Os autores, 2021.

Esses dados sugerem que a maior parte dos sucessores já atuam na empresa. Isso é importante, uma vez que compartilhar a gestão da propriedade com seus filhos foi elencado por Diniz (2019) como um dos aspectos importantes no processo de sucessão. No entanto, essa prática pode trazer limitações importantes quando as práticas de gestão adotadas não são as mais adequadas e acabam sendo replicadas pelos sucessores.

Contribuem com a discussão sobre conhecimentos adquiridos de forma tácita ou explícita e suas possíveis contribuições para a formação qualificada de gestores o fato de que em 78% das organizações que ilustram este estudo, a experiência do sucessor foi adquirida atuando apenas na própria empresa familiar, enquanto em 22% das organizações o sucessor atuou em outras empresas como se observa a seguir (Figura 10).

Figura 10 – Experiência do sucessor em outras organizações



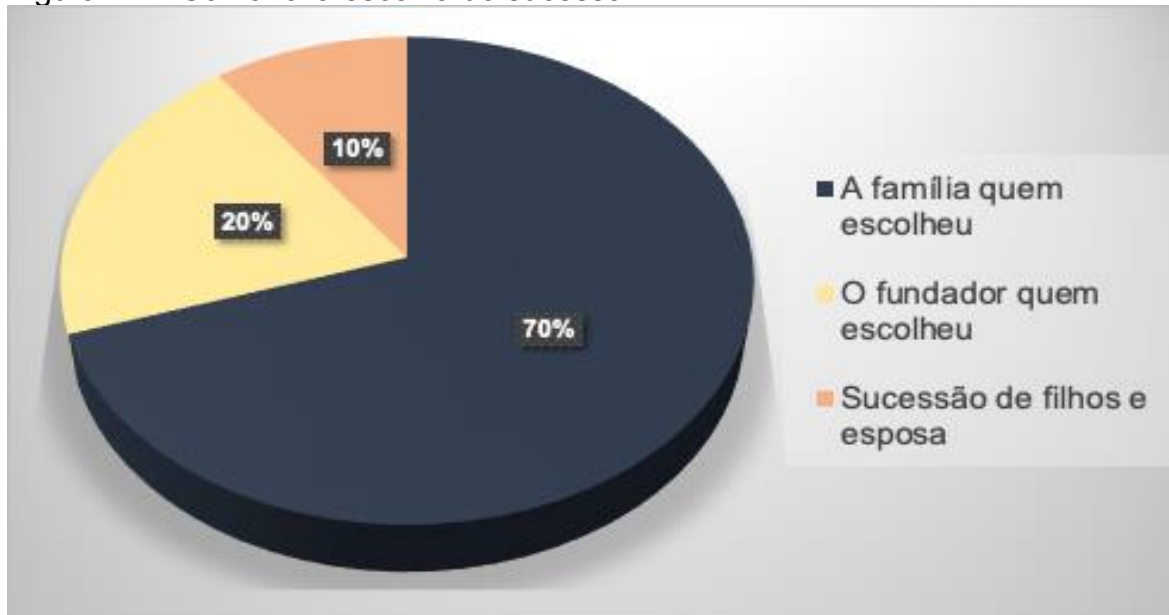
Fonte: Os autores, 2021.

Segundo estudos recentes desenvolvidos por Bornholdt (2014), durante o processo de sucessão é de extrema importância que o gestor motive seus filhos a continuar o legado que lhes serão entregues, instigando-os sobre a importância dos negócios familiares. A esse respeito, Bornholdt (2014, p. 158) menciona que “os sucessores precisam estudar e preparar-se na prática, fora da empresa. Isso quer dizer fazer carreira em outras empresas e comprovar para si e para a família a sua capacidade de gestão e liderança”.

Nesse sentido, constatou-se que, em 7 organizações (70%) foi a família quem escolheu o sucessor, o que sugere uma postura mais democrática adotada no gerenciamento do negócio. Em 2 organizações (20%) foi o fundador quem escolheu e em 1 (10%) a sucessão ocorreu para filhos e esposa (Figura 11).

No entanto, estudo ainda mais recentes sobre o tema, reforçam a tese de que a escolha do sucessor deve ser bem planejada e analisada, levando em consideração as competências e qualificações de todos possíveis sucessores, bem como a capacidade dos mesmos (BIFF et al., 2018).

Figura 11 – Como foi a escolha do sucessor

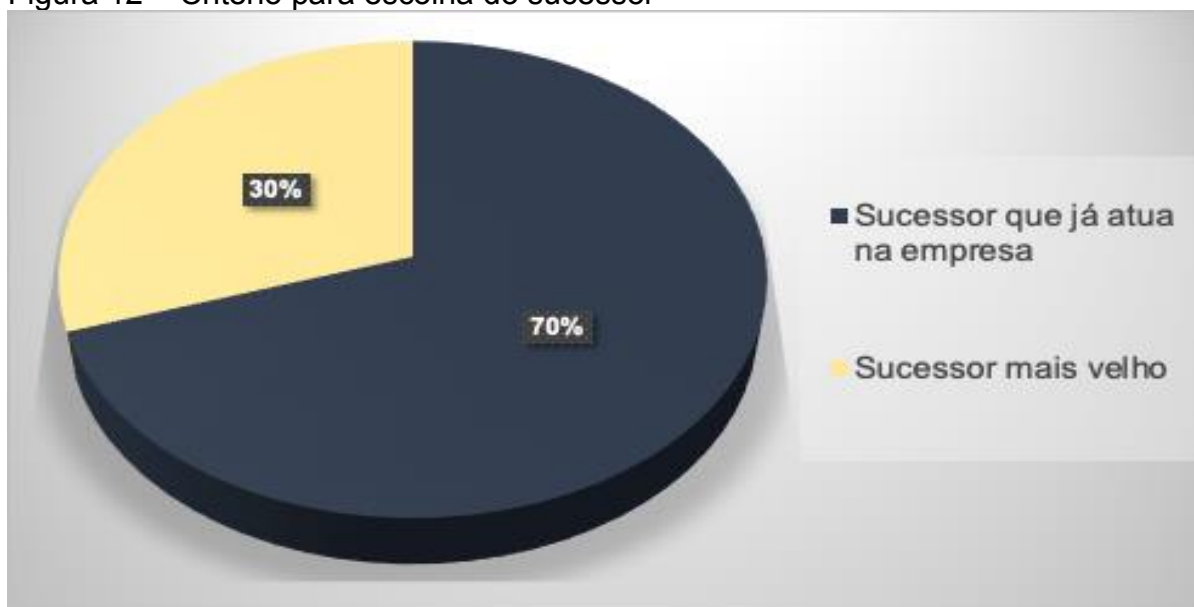


Fonte: Os autores, 2021.

Complementam a discussão sobre os critérios adotados nos processos de sucessão, apurou-se que em 70% das organizações optou pelo sucessor que já atuava na organização, enquanto que em 30% optou pelo familiar mais velho para a sucessão, como se observa na Figura 12.

Essa valorização da experiência pode estar diretamente associada ao perfil dos próprios gestores, que aprenderam a partir da própria atividade as regras de ofício.

Figura 12 – Critério para escolha do sucessor

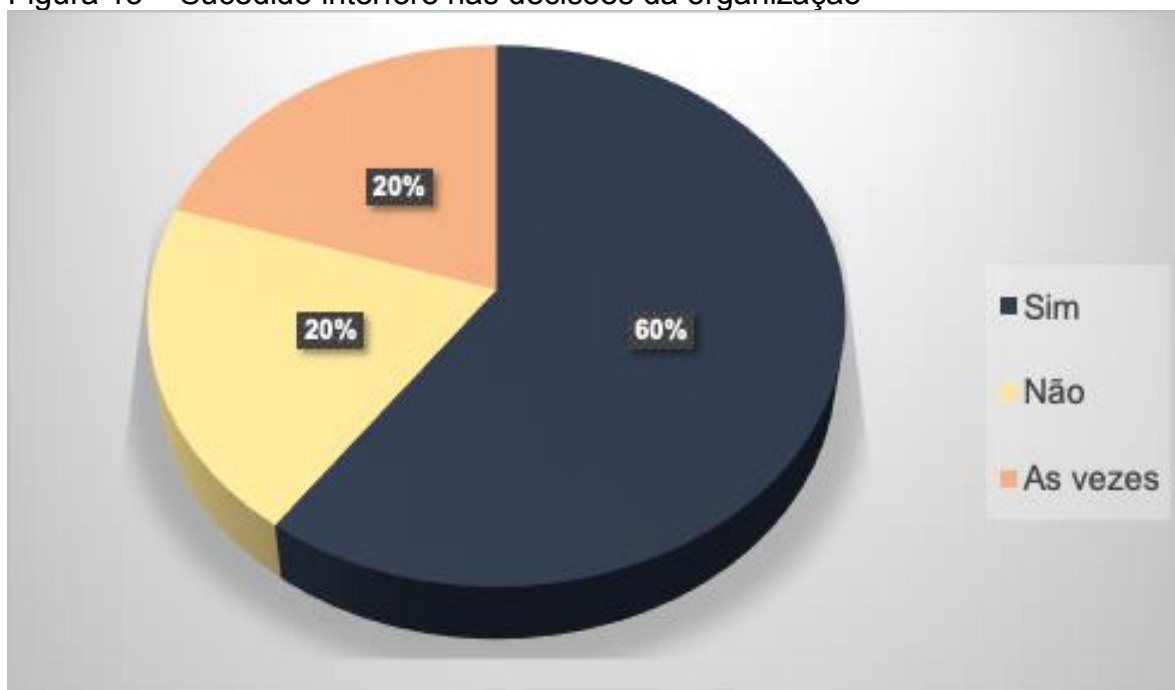


Fonte: Os autores, 2021.

Um ponto que chama atenção, é que em todas as organizações estudadas o sucessor foi escolhido com base no critério “experiência”, seja sob a ótica de maior idade ou pela atuação na empresa. No entanto, de acordo com Petry; Nascimento (2009), a experiência pode não ser suficiente para a continuidade da organização. Nesse contexto, surge a importância de investimento na capacidade técnica, conceitual e humana, uma vez que a capacidade empreendedora é vital para a continuidade do negócio, e essa habilidade pode ser desenvolvida, já que empreendedorismo é um comportamento e não uma característica nata.

Mesmo após o processo de sucessão, verificou-se que a maior parte dos sucedidos continuam na organização, inclusive 60% das organizações possuem interferência do sucedido nas decisões, em 20% as vezes e em 20% o sucedido não interfere como expressa a (Figura 13).

Figura 13 – Sucedido interfere nas decisões da organização



Fonte: Os autores, 2021.

Conforme se observa, as organizações que ilustram este estudo relatam resistência do sucedido em desligar-se da empresa. Esse fato também foi relatado por outros estudos, sendo uma das dificuldades do processo sucessório (ESTOL; FERREIRA, 2006). De acordo com Leone (1992), o fundador apresenta um verdadeiro apego sentimental ao seu negócio, porque ele não considera apenas como um simples bem que pode deixar para os filhos após anos de muito sacrifício.

Do mesmo modo, identificou-se que algumas decisões da empresa foram afetadas pelo sucedido, conforme é possível identificar na Figura 14. Dentre as decisões identificadas destaca-se: financeiras, estratégias, comerciais, gestão de pessoas. Inclusive 100% das organizações responderam que os resultados financeiros da organização foram satisfatórios após o processo de sucessão.

Possivelmente o sucedido pode não conseguir se desligar de seu negócio, devido ao fato de ele estar diretamente ligado à sua própria identidade pessoal.

O apego à organização é positivo e pode ser usado a seu favor, aproveitando a experiência e sensibilidade do sucedido, quando essa for positiva e adequada. No entanto, o apego ao poder pode trazer consequências bastante preocupantes e gerar conflitos de expressiva dificuldade.

A mesma lógica pode ser usada para as decisões, tendo em vista que alguém mais experiente, influente e carismático pode facilitar, significativamente, o processo de transição, oferecendo maior segurança ao sucessor e aos colaboradores.

Figura 14 – Decisões da empresa que foram afetadas pelo sucedido

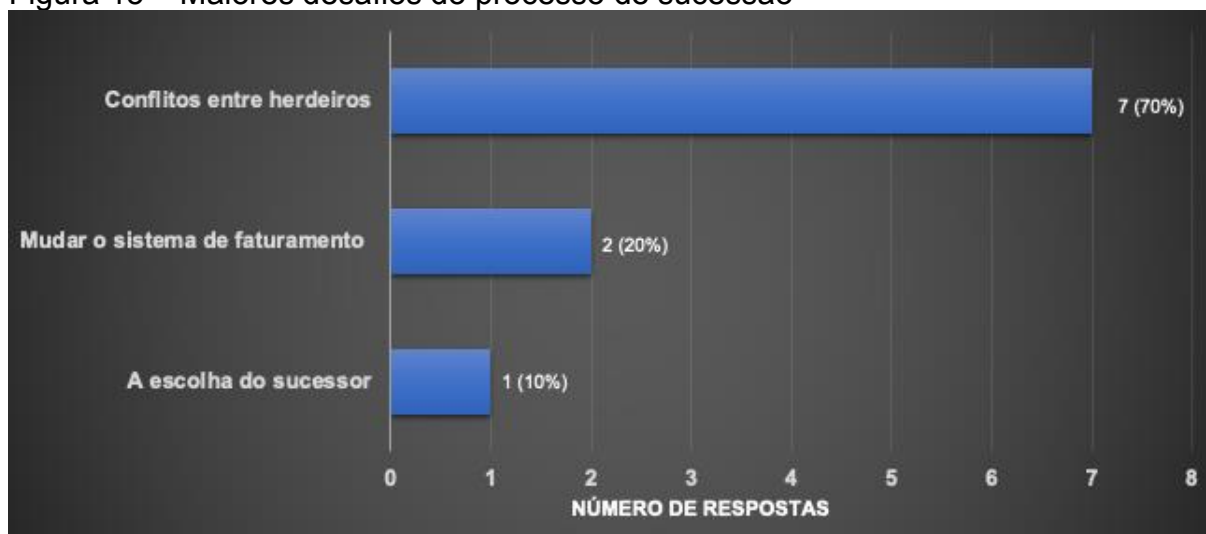


Fonte: Os autores, 2021.

Em relação aos maiores desafios do processo de sucessão, 70% das respostas referem-se a conflitos entre herdeiros, 20% à escolha do sucessor e 10% o fato de mudar o sistema de faturamento, como revelam os dados abaixo (Figura 15).

De acordo com Oliveira (1999) uma das desvantagens do processo de sucessão é a disputa de poder entre membros da família, podendo haver conflitos caso todos os herdeiros possíveis quiserem se candidatar para a vaga. Por isso, é importante que o sucessor escolhido tenha passado por todos os níveis hierárquicos da empresa, a fim de justificar a escolha do mesmo como sucessor, ou ainda que tenha trabalhado e obtido êxito fora da empresa familiar por um tempo.

Figura 15 – Maiores desafios do processo de sucessão



Fonte: Os autores, 2021.

Os dados apresentados indicam que nas organizações familiares, o conflito pode corromper os relacionamentos e os próprios negócios (RAMADANI, 2017). Isso ocorre principalmente devido às diferentes visões estratégicas do negócio e ao processo sucessório, fase em que existe uma intensa carga emocional. Acrescenta-se a isso: a) possíveis disputas entre irmãos e outros envolvidos na sucessão (HANDLER, 1994); b) conexões emocionais com o negócio (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017); e c) possíveis incertezas sobre quem será o sucessor (HANDLER, 1994).

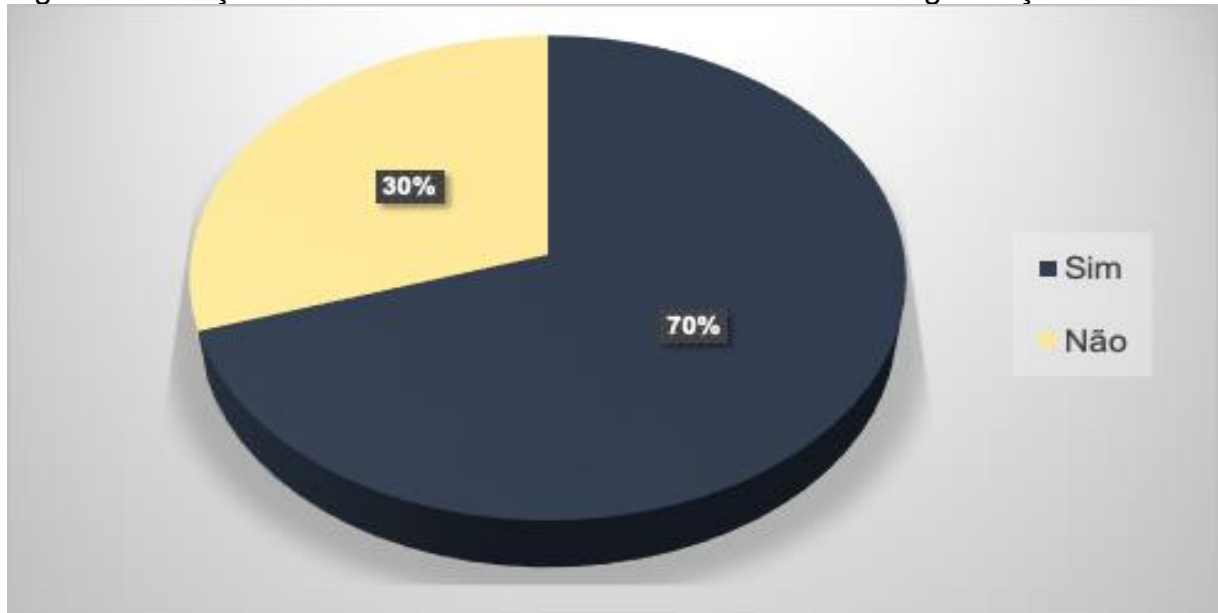
A partir do exposto, constata-se que nas organizações analisadas as estratégias utilizadas para escolha do sucessor, foram fatores como experiência e profissionalização do sucessor, sendo que, essa escolha ocorreu a partir de decisões da família, sem necessariamente, a adoção de planejamento criterioso e adequado às necessidades da organização. Além disso, os principais motivos que levaram à sucessão foram, a idade avançada do fundador, e/ou motivos de doença/incapacidade dos fundadores, em muitos casos, com significativa resistência dos envolvidos. Do mesmo modo, destaca-se como desafios mais comuns identificados pelos gestores durante o processo de sucessão familiar, o conflito entre herdeiros, seguido pela escolha/definição do sucessor mais adequado

4.4 Gestão De Conflitos No Processo De Sucessão

No que se refere às práticas de gestão de conflitos, verificou-se que em 70% das organizações os laços familiares influenciam nos resultados das mesmas (Figura 16). Nesse sentido, o estudo de Silva (2019), merece destaque por ter avaliado a influência do vínculo familiar na gestão empresarial, revelando que a maioria das empresas investigadas indicaram que o vínculo e o convívio familiar na gestão dos negócios não atrapalhavam, pelo contrário, facilitavam, pois aumentavam a percepção de confiança nas relações pessoais advindas do contexto familiar. Além disso, no que se refere ao processo de decisão, o estudo confirma o fato de as empresas familiares costumam tomar suas decisões de forma participativa, mediante reuniões formais (SILVA, 2019).

Em contrapartida, de acordo com Brito, Silva e Muniz (2010), a proximidade entre os laços familiares e a empresa pode dificultar o processo de gestão à medida que os interesses diferentes podem gerar tensões e levar, em alguns casos, a conflitos de difícil resolução e eventuais desavenças de ordem afetivo/familiar.

Figura 16 – Laços familiares influenciaram nos resultados das organizações



Fonte: Os autores, 2021.

Ainda em relação aos conflitos enfrentados durante as etapas de sucessão, os principais foram conflitos sobre perspectivas (39%) e conflitos sobre geração (33%) (Figura 17). Para Likert; Pinheiro Junior; D'orsi, (1979) em uma empresa sempre haverá conflitos, no entanto deve haver uma forma de resolve-los de maneira positiva.

Inclusive, saber gerir e conduzir tais conflitos no ambiente de trabalho, mais que apenas resolve-los, busca extrair oportunidades de melhorias a partir deles, sendo um dos principais fatores de sucesso aos administradores de empresas (SILVA, 2021).

Ainda no tocantes aos conflitos, a divergência de perspectivas entre os membros familiares pode estar relacionada com os conflitos de geração, visto que geralmente há divergência de ideais, opiniões e interesses entre as gerações.

Figura 17 – Conflitos que ocorreram na instituição durante o processo de sucessão



Fonte: Os autores, 2021.

Como indicam os resultados, dentre as práticas utilizadas para a gestão de conflitos, a principal (53% das respostas) foi a comunicação entre os membros da família. Enquanto 27%, relatam não adotar práticas para gestão de conflitos (Figura 18).

Figura 18 – Práticas de gestão de conflitos utilizadas pelas organizações



Fonte: Os autores, 2021.

Sobre esse tema, um estudo que avaliou o processo de sucessão em empresas rurais brasileiras mostrou que a comunicação adequada sobre o processo pode contribuir, significativamente, para a confiança dos envolvidos, sucessor escolhido transferência de poder, empatia e apoio de toda a equipe. Fatores que podem minimizar conflitos entre o escolhido e os outros herdeiros, em muitos casos (DE BARROS ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Além disso, de acordo com Scheffer (1995), compartilhar planos relacionados à sucessão, com os membros da família, sejam eles ativos ou não, é um dos fatores facilitadores do processo sucessório.

Da mesma forma, observa-se que o processo se qualifica quando idealizado a partir de estratégias organizacionais claras e a definição de práticas de gestão compatíveis com as habilidades dos gestores e com os valores da organização.

Com relação as áreas das organizações influenciadas pelos conflitos no processo de sucessão a mais citada foi o setor financeiro, certamente, por ser o mais sensível e com tendência a receber maior atenção e visibilidade.

De acordo com Oliveira (2014) os conflitos entre os membros familiares, normalmente, terminam com a sangria financeira da empresa. A falta de clareza entre o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio da família, pode se transformar em elemento de maior impacto para a organização.

Figura 19 – Áreas das organizações influenciadas pelos conflitos no processo de sucessão



Fonte: Os autores, 2021.

Nesse mesmo sentido, dentre os conflitos identificados como os mais expressivos para as organizações pesquisadas os objetivos incompatíveis, foram os

mais citados, seguido por insegurança na tomada de decisões e expectativas de desempenho (Figura 20).

Figura 20 – Conflitos que já ocorreram nas instituições



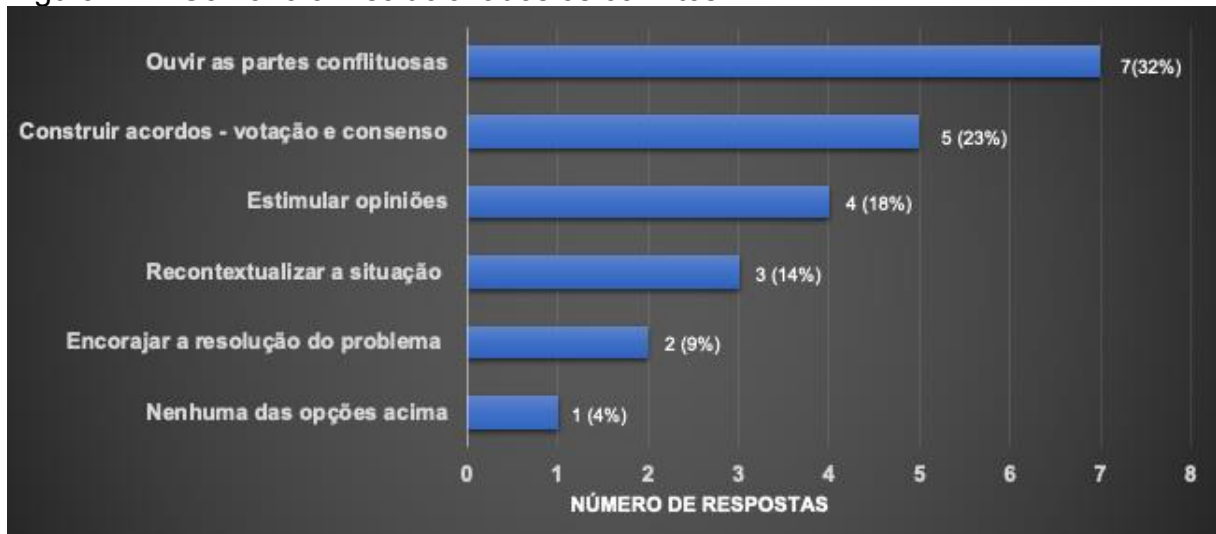
Fonte: Os autores, 2021.

De acordo com Ribeiro (2008) o conflito em virtude da divergência de pensamentos é comum, devido ao choque de gerações. Inclusive o autor o considera indispensável e até benéfico, pois um filho que pensa diferente do pai se torna um questionador de suas atitudes. No entanto, a forma como essas opiniões são colocadas, pode se tornar um problema, causando confusão. Em alguns casos ao emitir uma opinião, devido à intimidade existente, pode complicar o processo sucessório (MASCARENHAS, 2003).

Porém, para Oliveira (1999, p. 41) “o importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais, o ideal é ter uma pessoa que não detenha de laços familiares envolvidos para que agir de maneira a reduzir as áreas de conflito”.

As atitudes utilizadas para solucionar os conflitos, em ordem, foram: ouvir partes conflituosas, construir acordos (votação ou consenso), estimular opiniões, recontextualizar a situação e encorajar a resolução do problema (Figura 21).

Figura 21 – Como foram solucionados os conflitos



Fonte: Os autores, 2021.

Estudos de Dias (2016) e Júnior (2019), sugerem que para solucionar conflitos familiares surgidos no processo de sucessão, deve-se estimular o diálogo entre as partes conflituosas (DIAS, 2016), pois através do diálogo torna-se possível a resolução da questão conflitante de forma pacífica e sem ressentimentos (JÚNIOR, 2019).

De acordo com Kunde e Cavalheiro (2016, p. 1), “o diálogo com os envolvidos é uma forma de conscientizá-los da importância de resolver a questão, da melhor forma possível, colocando a razão em primeiro lugar, evitando os interesses próprios”.

Foi possível constatar que ocorreram conflitos durante o processo sucessório na maior parte das organizações, principalmente os conflitos entre herdeiros. Porém, todas as organizações já passaram por pelo menos um processo sucessório e pode-se apurar que os conflitos foram resolvidos a partir da adoção da prática da discussão coletiva e que os mesmos não chegaram a comprometer a continuidade das organizações.

4.5 Discussão Dos Resultados

A seguir será discutido a influência das relações familiares nas organizações, as práticas de gestão de conflitos utilizadas por elas e a influência da gestão de conflitos no desenvolvimento organizacional das organizações estudadas.

4.5.1 Influência das relações familiares nas organizações

A partir dos dados coletados, verificou-se que as relações familiares possuem influência sobre os resultados em 70% das organizações pesquisadas.

Contudo, aparentemente as relações familiares não estão comprometendo a sobrevivência das organizações. Levando em consideração que dados apresentados por Oliveira (2006) mostram que a vida média das empresas familiares é de 9 anos, nas organizações estudadas, 70% delas possuem 16 anos ou mais, mostrando que se encontram acima da média de vida das organizações citadas do trabalho acima.

Nesse contexto, estudo realizado por Silva (2019), avaliou a influência do vínculo familiar na gestão empresarial, e mostrou que o convívio e o vínculo familiar facilitam ao invés de atrapalhar, a gestão dos negócios, uma vez que há confiança nas relações pessoais. Isso sugere que nas organizações estudadas, os laços familiares também atuam de maneira positiva na gestão do empreendimento.

Porém, nem sempre as relações familiares são benéficas para as organizações. Inclusive, segundo Hoover e Hoover (2013), a maior ameaça à sobrevivência e ao sucesso de qualquer empresa familiar não está tanto ligada a fatores externos como tecnologia, clientes e concorrentes, mas está intrinsecamente associada às relações entre os membros da família.

Nesse contexto, sugere-se que a influência das relações familiares nos resultados potenciais das organizações estudadas tende a ser positivos, quando os membros da família compreendem seus papéis dentro da organização e o processo de tomada de decisões é conduzida de forma aberta e participativa. Em contrapartida, em um sistema familiar desequilibrado, no qual indivíduos exercem controle e poder, os papéis não são bem definidos e a tomada de decisões é imprevisível, as relações familiares tendem a ameaçar a sobrevivência da organização.

4.5.2 Práticas de gestão de conflitos

A prática mais utilizada para solucionar os conflitos nas organizações estudadas foi ouvir as partes conflituosas, seguido de construir acordos (votação ou consenso).

Geralmente as famílias tendem a lidar com seus problemas internamente e a não os discutir em público. Além disso, os membros da família estão, emocionalmente,

ligados uns aos outros e têm relacionamentos de longo prazo, o que pode justificar o diálogo como principal estratégia para gestão dos conflitos das organizações.

Conforme Moreira Júnior (2006), para que os conflitos ocorridos dentro da organização sejam solucionados de forma pacífica, as pessoas envolvidas precisam estar abertas ao diálogo. Sugerindo, portanto, que a forma de gestão de conflitos utilizada pelas organizações estudadas, estão intimamente ligadas com sua sobrevivência.

Do mesmo modo, Alderson (2015), classifica os conflitos de negócios em duas categorias: simples e complexos. Conflitos simples são facilmente resolvidos e não impedem a tomada de decisões eficazes, onde o bom senso e a racionalidade geralmente prevalecem. Por outro lado, conflitos complexos são carregados de emoção, muitas vezes resultando em falta de produtividade e falha na tomada de decisões. A solução para conflitos complexos é procurar recursos externos. Terapeutas ou conselheiros familiares, bem como especialistas em desenvolvimento organizacional, podem ajudar uma família a resolver os problemas (HILBURT-DAVIS; DYER, 2003). Levando em consideração que não foi identificado em nenhum caso a utilização de mediadores externos, surgem duas hipóteses para explicar isso: a primeira delas é que os conflitos ocorridos dentro das organizações estudadas foram os categorizados como simples, enquanto a segunda se refere ao fato de os respondentes não pensar na possibilidade da utilização de mediadores enquanto enfrentaram dificuldades.

A principal fonte de conflito identificada no processo sucessórias nas organizações agroindustriais foi o conflito entre herdeiros. Portanto, os resultados sugerem que grande parte do conflito nas organizações familiares parece ocorrer entre parentes de primeiro grau. Um estudo realizado por Alderson (2009), encontrou pouco conflito entre membros da família de segunda geração e seus pais, mas encontrou conflito significativo entre irmãos.

4.5.3 Influência da gestão de conflitos no desenvolvimento organizacional das organizações agroindustriais

Levando em consideração que o tempo de sobrevivência das organizações estudadas (70% há 16 anos ou mais, 20% entre 6 a 10 anos, e 10% menos de 5 anos)

pode-se concluir que os conflitos não comprometeram a sobrevivência das organizações.

Vale destacar que os conflitos são inerentes ao convívio humano e, mais sensíveis às organizações familiares, mas podem resultar em algo construtivo, quando a divergência de opiniões contribuiu para a expansão das organizações, ou se tornar destrutivo, quando o desentendimento de familiares pelo poder pode levar a organização a falência (TRENTIN; TRENTIN, 2018).

Desse modo, considera que o maior legado de um processo de sucessão, em organizações familiares, deve ser a manutenção dos vínculos afetivos/familiares e a segurança da organização, que os conflitos sempre existirão e que, as boas práticas de gestão são fundamentais à condução mais positiva e assertiva em processos de sucessão familiar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo dedicou-se ao objetivo de identificar elementos do processo sucessório em organizações familiares do meio rural na Região Sudoeste do Paraná, buscando estabelecer o perfil das organizações e dos sucessores, identificar os principais fatores causadores de conflitos no processo sucessório e apurar as práticas de gestão empregadas na resolução dos conflitos no processo sucessório.

A maioria das organizações que participaram da pesquisa, são produtores de grãos e/ou desenvolvem a pecuária leiteira, de pequeno porte ou microempresa, possuem 16 anos ou mais e tem, em sua maioria, homens como fundadores.

Os sucessores são em sua maioria homens, com faixa etária predominante entre 21 a 30 anos, com ensino superior completo.

Apurou-se a partir dos resultados que as relações familiares influenciam nas organizações e, mesmo após a ocorrência do processo de sucessão, grande parte dos sucedidos interferem nas decisões.

O maior desafio encontrado no processo de sucessão nas organizações familiares foi o conflito entre herdeiros. Para solucionar os conflitos familiares surgidos no processo, o diálogo entre as partes conflituosas foi a estratégia mais utilizada pelas organizações, o que aparentemente, foi eficiente uma vez que todas as organizações analisadas conseguiram passar pelo processo de sucessão sem maiores impactos de ordem econômica/financeira, de visibilidade organizacional ou afetivos/familiares.

Ante ao exposto, conclui-se que a indicação do sucessor é um dos pontos mais críticos dentro das organizações familiares e, portanto, precisam se preparar para o processo de sucessão, a fim de evitar conflitos. Isso pode ser realizado a partir de ações como: planejar esse processo com antecedência; investir na capacitação do sucessor e despertar nele o interesse pela continuidade da organização; quando houver mais de um possível sucessor evitar os conflitos e divergências por meio do diálogo; a postura do fundador (sucedido) é fundamental para que o processo ocorra de forma harmônica e segura para os envolvidos e para a organização.

Finalmente, destaca-se como limitações na realização deste estudo, as restrições impostas pela Pandemia e a dificuldade em identificar organizações familiares do setor que atendessem os critérios necessários, terem passado ou estejam passando por processo de sucessão familiar.

No entanto, mesmo com as limitações foi possível contar com contribuições e discussões que buscam o melhor entendimento da complexa dinâmica que permeia o processo de sucessão nas organizações familiares e fundamentais à formação dos presentes autores, administradores por formação.

Nesse sentido, acredita-se que estudos futuros podem incluir um número maior de organizações, contemplando outras variáveis não abordadas na presente pesquisa, contribuindo para a maior compreensão de questões associadas ao processo de sucessão em organizações familiares, principalmente referente aos conflitos e crises decorrentes do processo.

REFERÊNCIAS

- ABOUZAID, Sanaa. **IFC family business governance handbook**. 2008.
- AHRENS, Jan-Philipp; LANDMANN, Andreas; WOYWODE, Michael. Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 2, p. 86-103, 2015.
- ALCÂNTARA, Nádya De Barros; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014
- ALDANONDO OCHOA, Ana María; CASANOVAS OLIVA, Valero; ALMANSA SÁEZ, Carmen. Explaining farm succession: the impact of farm location and off-farm employment opportunities. **Spanish Journal of Agricultural Research**, 2007, 5 (2). Págs. 214-225, 2007.
- ALDERSON, Keanon. Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. **Journal of Family Business Management**, 2015.
- BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, HM de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. **Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos (Brasil): EDUFSCAR**, p. 43-66, 2005.
- BELLETINI, Karina; BONAMIGO, Carlos Antônio. Os processos de ocupação e atividades produtivas no Sudoeste do Paraná e suas relações com a educação do campo. **SENPE-Seminário Nacional de Pesquisa em Educação (ISSN 2675-8970)**, v. 3, n. 1, 2020.
- BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel. 1989.
- BERTONI, Danilo; CAVICCHIOLI, Daniele. Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. **Land Use Policy**, v. 57, p. 739-748, 2016.
- BIEGER, Tamires Elisa; GRIEBELER; Marcos Paulo Dhein. **Sucessão na agricultura familiar: um estudo do município de Coronel Barros-RS**. XXII Seminário de Iniciação Científica. 2014.
- BIFF, Cristiane et al. (In) Existência do planejamento de sucessão em empresas familiares rurais do município de Chapecó/SC/. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 4, p. 1295-1318, 2018.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman, 2000.

BOWER, Joseph L. *The CEO within: Why inside outsiders are the key to succession*. **Harvard Business School Press**, 2007.

BREITENBACH, Raquel; CORAZZA, Graziela. Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil. **Perspectiva**, v. 38, n. 29, 2017.

BRITO, Mozar José de; SILVA, Sabrina Soares da; MUNIZ, Mayara Maria de Jesus. The meanings of the death of the founder: the constructionist approach. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 3, p. 227-241, 2010.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo : Saraiva, 2012.

CABRERA-SUÁREZ, Katuska; DE SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 37-48, 2001.

CALABRÒ, Andrea et al. The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 7, p. 2014-2035, 2018.

CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F, Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAVICCHIOLI, Daniele et al. What factors encourage intrafamily farm succession in mountain areas?. **Mountain Research and Development**, v. 35, n. 2, p. 152-160, 2015.

CAVICCHIOLI, Daniele; BERTONI, Danilo; PRETOLANI, Roberto. Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. **Journal of Rural Studies**, v. 61, p. 73-83, 2018.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte; MORAIS, Frank da Silva. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 233-250, 2010.

CHISWELL, Hannah Marie. The importance of next generation farmers: a conceptual framework to bring the potential successor into focus. **Geography Compass**, v. 8, n. 5, p. 300-312, 2014.

CHRISMAN, James J. et al. Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. **Small Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 719-734, 2016.

COMI, Alice; EPPLER, Martin J. Diagnosing capabilities in family firms: An overview of visual research methods and suggestions for future applications. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 41-51, 2014.

DE ALMEIDA, Edson Rodrigo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Implantação do processo de sucessão em uma empresa familiar de transportes: Desafios e contradições**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

DE ALWIS, A. Chamaru. Incumbents influence on family business succession process. **European Journal of Business and Management**, v. 8, n. 13, p. 96-105, 2016.

DE BARROS ALCÂNTARA, Nádia; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.

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

DE FREITAS, Ernani Cesar; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

DE LIMA, Edcleyton José et al. Sucessão familiar no meio rural—uma análise com base em os Buddenbrook de Thomas Mann. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. [livro eletrônico] 4 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

DIAS, Murillo et al. Dudalina S/A: Case Study on How to Overcome Succession Barriers on a Brazilian Family Business. **Business and Management Review**, v. 3, n. 12, p. 2047-0398, 2014.

DINIZ, Fábio Homero. **Desafios e perspectivas de jovens latino-americanos na sucessão familiar da atividade leiteira**. Embrapa Gado de Leite-Livro técnico (INFOTECA-E), 2019.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 93-110, 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FISCHER, Heike; BURTON, Rob JF. Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. **Sociologia ruralis**, v. 54, n. 4, p. 417-438, 2014.

GIACOMIN, Rosilene; ADACHI, Pedro Podboi. Empresas familiares e sua importância no atual cenário econômico. **Revista Científica da Academia Brasileira de Direito Civil**, v. 2, n. 2, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 e.d. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/cfi/6/30!4@0:0>>. Acesso em: 19/10/2020.

GILDING, Michael; GREGORY, Sheree; COSSON, Barbara. Motives and outcomes in family business succession planning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 2, p. 299-312, 2015.

GONÇALVES Ricardo Paz. **Saiba como conflitos familiares na sucessão podem quebrar seu negócio**. 2016. Disponível em: <https://affectum.com.br/blog-affectum-consultoria/saiba-como-conflitos-familiares-na-sucessao-podem-quebrar-seu-negocio/>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, JB de. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 3, 2004.

HANDLER, Wendy C. Succession in family business: A review of the research. **Family business review**, v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994.

HILBURT-DAVIS, Jane; DYER, W. G. **Consulting to family businesses. A practical guide to contracting, assessment, and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeifler, 2003.

HOOVER, Edwin A.; HOOVER, Colette Lombard. **Getting along in family business: The relationship intelligence handbook**. Routledge, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo agropecuário de 2017**. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017>. Acesso em: 20 jul. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

IBRAHIM, A. Bakr; SOUFANI, Khaled; LAM, Jose. A study of succession in a family firm. **Family business review**, v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001.

JÚNIOR, Antônio Veloso Peleja. **O Renascimento da Conciliação e da Mediação como Valores vetores do Judiciário: algumas considerações e uma proposta**. Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito/UFRGS. Porto Alegre. vol XIV. num 2. p 98-125. 2019.

KUNDE, Bárbara Michele Morais; CAVALHEIRO, Rubia Aparecida Antunes. Mediação familiar: um caminho para a solução da alienação parental nos conflitos familiares. **Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, 2016.

LANGE, Kelly Y. et al. **Intergenerational Management Transfers in Family Farm Businesses**. 2013.

LEONARD, Brian et al. Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land use policy**, v. 61, p. 147-159, 2017.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Belo Horizonte, 1992. p 243-247

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. 1997.

LIKERT, Rensis; PINHEIRO JUNIOR, Albertino; D'ORSI, Ernesto. **Novos padrões de administração**. In: Novos padroes de administração. 1979. p. 307-307.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MACÊDO, Kátia Barbosa et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, v. 16, p. 69-81, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; CUNHA, Christiano França da. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 52, p. 81-92, 2017.

MARANHÃO, Daniel; FILHO, Nelson Cury. **Desafios do processo de sucessão em empresas familiares**. 2018. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/desafios-e-duvidas-sobre-o-processo-de-sucessao-em-empresa-familiar/>. Acesso em: 06 set 2021.

MASCARENHAS, Mônica de F. O processo de sucessão em empresas familiares. PDF. **Revista Fae Business** nº 5. 2003.

MATTE, Alessandra; MACHADO, João Armando Dessimon. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 37, p. 130-151, 2016.

MOLLY, Vincent; LAVEREN, Eddy; DELOOF, Marc. Family business succession and its impact on financial structure and performance. **Family Business Review**, v. 23, n. 2, p. 131-147, 2010.

MOREIRA Júnior, A. L. **Estratégias de Governança na Empresa Familiar – Modelo para Redução de Conflitos Familiares e Perpetuação da Empresa**. 2006. 131 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo/SP.

MORRIS, Michael H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010.

NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa et al. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática**. Saraiva Educação SA, 2019.

OLIVEIRA, Anderson André. **Empresas familiares na cidade de São Luis de Montes Belos: caracterização e processo de sucessão no setor de comércio, indústria e serviços**. Dissertação de mestrado - Faculdade ALFA. 2014.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar – Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo. Editora atlas S.A. 1999.

OLIVEIRA, José et al. Sucessão familiar nas empresas de autopeças: planejamento como estratégia de continuidade. **Conferência: XIII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, RJ. 2009.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, p. 109-125, 2009.

RAHIM, Afzalur; BONOMA, Thomas V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. **Psychological reports**, v. 44, n. 3_suppl, p. 1323-1344, 1979.

RAMADANI, Veland et al. Succession issues in Albanian family businesses: exploratory research. **Journal of Balkan and Near Eastern Studies**, v. 19, n. 3, p. 294-312, 2017.

RIBEIRO, Leonardo de Oliveira. **Sucessão familiar: o momento certo**. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Administração. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. 4 e.d. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/cfi/6/2/1/4/2/2@0:0.00>>.Acesso: 19/10/2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Organizational Behaviour**. Upper Saddle River: Prentice Hall. 2010.

ROTH, Leonardo; TISSOT, Maria Clara Heinz; GONÇALVES, Roberto Birch. Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, p. 96-107, 2017.

RUBIN, Jeffrey Z. Models of conflict management. **Journal of social issues**, v. 50, n. 1, p. 33-45, 1994.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores Dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**. São Paulo v. 30, n.3, p.80-90, jul./set. 1995.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. 2017.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SILVA, Ana Cláudia Gonçalves da. **A sucessão em Empresas Familiares: o perfil do fundador**. 2017. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. 2017.

SILVA, Núbia Araújo. **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: transformando problemáticas em oportunidades**. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestao-conflitos-no-ambiente-organizacional-transformando-problematicas-opportunidades.htm>. Acesso em: 24. Ago. 2021.

SILVA, Natália Corrêa Costa; DORNELAS, Myriam Angélica. **Sucessão na agricultura familiar: percepção de pais agricultores sobre a permanência de jovens no meio rural**. p. 1-388–416.

SILVA, Stephanie Pietra Medeiros dos Santos. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão?. **Revista Valore**, v. 4, p. 553-571, 2019.

SOARES, Jane; MACHADO, Ana Cristina; MAROCCO, Beatriz. Gestão em família. Pequenas Empresas Grandes Negócios. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, 1997.

SOARES, Simonne Kalline de Oliveira Costa; SILVA, Wendel Alex Castro. Processo Sucessório: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática. **Revista de Administração da Fatea**, v. 7, n. 7, p. 98-118, 2014.

SPANNEVELLO, Rosani Marisa; LAGO, Adriano. **Arranjos e encaminhamentos da herança na agricultura familiar**. 2008.

THAKORE, Digvijaysinh. Conflict and conflict management. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 8, n. 6, p. 07-16, 2013.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

TEÓRICAS, Redefinições; POLÍTICOS, Dilemas. **Juventudes rurais no território integração norte pioneiro do Paraná e sua percepção sobre a permanência no meio rural**. 2015.

TERRA. **Segundo pesquisa, 44% das empresas familiares no mundo não têm plano de sucessão**. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/segundo-pesquisa-44-das-empresas-familiares-no-mundo-nao-tem-plano-de-sucessao,a09426bf10119815f3b5611f7b254231m3flzts0.html>. Acesso em: 05 jun. 2021.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salette. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 524-545, 2016.

TOLOTTI, Carla Mara Flores; KRUGER, Silvana Dalmutt; PETRI, Sérgio Murilo. Características do processo de sucessão familiar: uma abordagem em entidades rurais de Santa Catarina. **Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI**, v. 14, n. 26, p. 97-109, 2018.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008.

TRENTIN, Taise Rabelo Dutra; TRENTIN, Sandro Seixas. **Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação**. XV Seminário Internacional: demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea. 2018.

UNIÃO, Controladoria-Geral da. **Ferramentas de resolução de conflitos para as ouvidorias públicas**. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/resolucao-pacifica-de-conflitos/ferramentasderesolucaoconflitos.pdf>. Acesso em: 05. Out. 2021.

VALLEJO MARTOS, Manuel Carlos. What is a family business? A discussion of an integrative and operational definition. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 4, n. 4, p. 473-488, 2007.

VEDANA, Roberta; DE MORAES, Marcelo Lopes. Agricultura familiar na região sudoeste do Paraná: caracterização a partir dos dados do censo agropecuário de 2006. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2408-2432, 2018.

WARD, John L. Stage I: The Owner-Managed Business. In: **Perpetuating the Family Business**. Palgrave Macmillan, London, p. 43-65. 2004.

YIN, R. K. Case Studies. Planejamento e Métodos. Porto Alegre. 2005.

APÊNDICE A – Questionário utilizado para coleta de dados

PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES DE CONFLITO

Olá, antes de responder, gostaria de agradecer o seu apoio voluntário com esta pesquisa.

A pesquisa tem objetivo acadêmico, será usada para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, sendo as informações obtidas sigilosas e seus dados mantidos em anonimato.

Ressaltamos que não existe respostas certas e erradas, sendo importante que sejam respondidas de forma verdadeira.

Acadêmicos: Bianca Oliani Archeto e Fabiano de Oliveira.

Orientadora: Prof^a. M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

Co-orientador: Prof. Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez

Abaixo está reservado um espaço para coleta de seu e-mail, caso queira receber uma cópia desse estudo após sua conclusão.

***Obrigatório**

E-mail *

Seu e-mail _____

Porte da Organização *

- Micro - Faturamento anual menor ou igual a R\$ 360mil.
- Pequena - Faturamento anual maior que R\$ 360mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.
- Média - Faturamento anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.
- Grande - Faturamento anual maior que R\$ 300 milhões.

Quantos anos a organização tem? *

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16 anos ou mais

Qual gênero do Fundador?

- Feminino
- Masculino
- Outro

Qual a idade do fundador atualmente?

- até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 59 anos
- Mais de 60 anos.

Qual a formação profissional do Fundador?

Ensino fundamento incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Outro: _____

Possui a intenção de transferir a organização às futuras gerações? *

Sim

Não

Outro: _____

Próxima

Página 1 de 4

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES DE CONFLITO

Se sua resposta anterior foi **NÃO**, por gentileza desconsiderar as próximas questões.

Se sim, por gentileza dar continuidade na pesquisa.

Qual o gênero do sucessor?

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

Qual a idade do sucessor?

- até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 59 anos
- Mais de 60 anos

Qual a formação profissional do Sucessor?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Outro: _____

Qual o motivo para transferir a organização às futuras gerações?

Motivos Financeiros

Motivos de Saúde

Idade Avançada

Outro: _____

O sucessor teve algum preparo para ocupar um cargo na organização?

Sim

Não

O processo de sucessão da organização foi planejado entre os membros organização?

- Sim
- Não

Se sim, qual o preparo? Se não, desconsiderar pergunta.

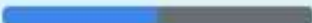
- Graduação/cursos
- Aprendeu na prática da própria empresa
- Aprendeu na prática em outra empresa

O sucessor teve experiências em outras organizações?

- Sim
- Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 2 de 4

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES DE CONFLITO

As seguintes questões são exclusiva para empresas que já passaram pelo
Processo de Sucessão.

Se a sua empresa ainda não passou pelo processo, por gentileza desconsiderar as próximas questões.

A organização passou por quantos processos de sucessão?

- 1
- 2
- 3 ou mais

Como foi a escolha do sucessor?

- O fundador quem escolheu
- A família quem escolheu
- Outro: _____

Qual o critério utilizado para escolha do sucessor?

- Sucessor com ensino superior
- Sucessor mais velho
- Sucessor que já atua na empresa
- Outro: _____

O sucedido continua na organização?

- Sim
- Não

O sucedido interfere nas decisões da organização?

- Sim
- Não
- As vezes

Que tipo de decisão da empresa já foram afetadas pelo sucedido?

- Estratégia
- Financeiras
- Comerciais
- Gestão de pessoas
- Nenhuma das opções acima
- Outro: _____

Os resultados financeiros da organização estão satisfatórios após o processo de sucessão?


- Sim
- Não
- Não sei

Para você, qual o maior desafio em um processo de sucessão?

- A escolha do sucessor
- Conflitos entre os herdeiros
- Outro: _____

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 3 de 4

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR EM ORGANIZAÇÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ: PRINCIPAIS FONTES DE CONFLITO

Gestão de Conflitos

Os laços familiares influenciaram nos resultados da organização?

- Sim
- Não

Na sua organização ocorreram conflitos durante o processo sucessório? Se sim, selecione abaixo quais você mais identificou no processo.

- Conflito sobre geração
- Conflito sobre estratégias
- Conflito sobre formação acadêmica
- Conflito sobre perspectivas
- Não houve conflitos
- Outro: _____

Quais as práticas de gestão de conflitos utilizadas pela organização?

- Comunicação entre os membros da família clara
- Utilização de critérios para contratação de familiares
- Profissionalismo no ambiente organizacional
- A organização não adota práticas de gestão de conflitos
- Outro: _____

Os conflitos no processo de sucessão influenciaram dentro da organização?

- Operacional (ex: na produção)
- Financeiro
- Clima organizacional
- Não houve influencia durante o processo
- Outro: _____

Quais das opções abaixo se enquadram em algum conflito já ocorrido em sua organização?

- Objetivos incompatíveis
- Insegurança na tomada de decisões
- Expectativas de desempenho
- Não houve conflitos
- Outro: _____

Como foi solucionado os conflitos existentes?

- Ouvir as partes conflituosas
- Recontextualizar a situação
- Estimular opiniões
- Encorajar a resolução do problema
- Construir acordos - votação ou consenso
- Nenhuma das opções acima
- Outro: _____

Enviar uma cópia das respostas para o meu e-mail.

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Página 4 de 4

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários