

Caso para Ensino

Santo de Casa ou Sangue Novo? Caso de Sucessão da Tink



Holy House or New Blood? Tink's Succession Case

Eleandra Maria Prigol Meneghini¹
Ana Paula Pereira dos Passos¹
Sidnei Vieira Marinho¹
Anete Alberton¹

INTRODUÇÃO

Quinta-feira, abril de 2018, chovia naquela tarde de outono, em Panambi, Rio Grande do Sul. Enquanto Pedro Bazzi, um dos fundadores e diretor-presidente da empresa familiar Tink, saboreava seu café, relia o relatório que recebera de Antônia Frigo, com a síntese das entrevistas realizadas com os sócios da Tink sobre o processo sucessório.

Antônia era sócia e filha de um dos sócios fundadores. Ela pediu permissão para desenvolver um estudo sobre a sucessão da empresa, tema comentado por Pedro em uma das reuniões com sócios. Pedro tinha como meta deixar a Tink em dois anos e gostou da ideia de Antônia, afinal, ouvir individualmente todos os sócios poderia trazer novas informações.

A Tink era composta por sete núcleos familiares, e reunia-se toda terceira quinta-feira do mês para realizar a reunião ordinária. Acontecia sempre após o expediente e, para Pedro, mais que um repasse de informações, era uma forma de manter a união do grupo e solidificar a cultura da empresa, que, em seus 20 anos de existência, nunca tivera qualquer desentendimento entre seus sócios.

A reunião ordinária havia sido implementada desde a fundação da Tink. Nessa ocasião, comemoravam-se os aniversários dos sócios do mês. Mesmo que não houvesse aniversariante, sempre haveria algo para comer e beber antes, durante ou depois da reunião.

1. Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração, Itajaí, SC, Brasil.

Como citar: Meneghini, E. M. P., Passos, A. P. P., Marinho, S. V., & Alberton, A. (2021). Santo de casa ou sangue novo? Caso de sucessão da Tink. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), e190090. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190090.por>

Classificação JEL: A20, M14, L26.

Editor-chefe: Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)
Editora Associada: Paula C. P. de S. Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Pareceristas: Dois dos indivíduos revisores optaram por não ter suas identidades divulgadas.
Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 25/02/2019

Última versão recebida em: 15/10/2020

Aceite em: 07/12/2020

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	👤	⊗	👤	⊗					
2ª rodada	👤	👤							
3ª rodada	👤								
4ª rodada	👤								

A Tink era administrada por quatro gestores, todos sócios. Pedro Bazzi era o diretor-presidente, Jorge Santos era o diretor financeiro e administrativo, Fausto Lins era o diretor comercial, e Jean Gonçalves era o diretor de produção. As decisões eram centralizadas, e, em toda reunião ordinária, cada diretor era responsável por apresentar os indicadores de sua área, e Pedro fazia os apontamentos necessários sobre os resultados. A reunião sempre ocorria em clima cordial e raramente os sócios que não atuavam na empresa faziam questionamentos. As relações entre os sócios, bem como entre os gestores e funcionários, continham aspectos paternalistas e eram organizadas hierarquicamente.

Os ponteiros do relógio se aproximavam das 18h30 daquela quinta-feira, e os sócios da Tink começavam a chegar para mais uma reunião ordinária. Pedro então fechou a pasta do relatório, que recebera de Antônia, sobre o processo sucessório. Ele sentia-se preparado para uma reunião diferente naquele dia. Mas a Tink estaria preparada para tomar decisões tão sérias como a sucessão? Os sócios conseguiriam entrar em acordo? Qual a melhor decisão a ser tomada: a sucessão interna, por um gestor da Tink, ou externa, com um profissional do mercado?

AMARELO, A COR DO NOVO

Pedro Bazzi era de família rural, nascido no interior de Santa Catarina. cursou o segundo grau em colégios agrícolas. Aos 17 anos foi classificado no vestibular da Universidade de São Paulo (USP) no curso de Agronomia, concluído em 1981, quando então foi em busca de experiência profissional.

Aprovado em um teste para atuar na extensão rural no Rio Grande do Sul, na pequena cidade de Panambi, atuou como responsável pelo apoio à gestão da agricultura familiar por meio de uma instituição pública. Suas principais atribuições eram orientar e organizar os produtores quanto à gestão de suas propriedades, sempre buscando a melhoria nos resultados.

Em 1988, por motivos pessoais, pediu demissão e iniciou sua trajetória como empreendedor. Aproveitando a expansão de uma grande agroindústria instalada na região, Pedro montou uma representação de implementos agrícolas, por meio da qual comercializava e montava equipamentos.

Em 1997, ele se interessou por uma indústria de tintas à venda na cidade vizinha. Após conhecer as precárias instalações, viu futuro no negócio e convidou para a sociedade quatro conhecidos seus que possuíam recursos a serem investidos: Eron Frigo, Lucio Brunatto, Alessandro Gonçalves e João Alencar. Especificamente, Eron Frigo havia vendido sua propriedade rural e se mudado para a cidade. Trabalhava com Pedro nas montagens de equipamentos

e investira seu capital em aplicações bancárias. Lucio Brunatto vendera sua parte em uma sociedade que não lhe interessava mais, porém, queria continuar empreendendo. Alessandro Gonçalves foi colega de Pedro na extensão rural e já lhe havia confidenciado seu desejo de empreender. João Alencar era um forte produtor rural, cliente de Pedro e, assim como Alessandro, tinha interesse em aplicar seus recursos em investimentos, além dos bancários.

Pedro apresentou aos colegas a ideia de investir na indústria de tintas. Todos se conheciam de longa data e, principalmente, conheciam a idoneidade e o empreendedorismo de Pedro. Eles confiavam em suas ideias e concordaram em investir no negócio. Assim, começava a história da Tink.

VERDE, A COR DO CRESCIMENTO

Em setembro de 1998, os cinco sócios decidiram transferir a indústria de tintas adquirida, que estava instalada em uma cidade vizinha, para Panambi, cidade na qual residiam e em que vislumbravam o crescimento da empresa. Iniciou-se, assim, a operação da Tink no novo endereço, e quatro funcionários que nela atuavam antes da compra mudaram sua residência para Panambi, dentre eles Fausto Lins. Pedro era o responsável legal pela empresa e sócio majoritário, porém, não exercia atividade direta, apenas orientava o trabalho da gestão do sócio Lucio Brunatto e do funcionário Fausto Lins, que atuavam diretamente no cotidiano da empresa.

Nesse início de atividades da Tink, o espaço era relativamente pequeno, as atividades eram manuais e a qualidade dos produtos comercializados – tinta industrial e moveleira – não era tão boa. O volume de vendas era baixo, os sócios não tinham conhecimento do negócio e contavam com o *know-how* dos antigos funcionários e com o auxílio do engenheiro químico responsável, que os apoiava a distância.

Os primeiros anos foram marcados pela mudança de foco. No ano 2000, a empresa migrou para o segmento de tinta residencial, motivada pelas dificuldades que as indústrias de móveis passavam à época. Em 2002, abriu uma loja de revenda de tintas, com a intenção de consolidar um ponto de venda direta ao consumidor. Nessa ocasião, o sócio Lucio Brunatto assumiu a loja e, para substituí-lo, foi efetuada uma primeira contratação na gestão. Jorge Santos, um rapaz formado em Contabilidade e com experiência em escritórios locais, foi contratado para atuar com Fausto Lins no comando da empresa.

Pedro e os demais sócios participavam da rotina da Tink de forma esporádica, conforme a demanda exigia. O

objetivo era pagar o investimento realizado com o menor custo possível e, portanto, despesas com gestão eram evitadas.

Em 2004, com receio de perder os funcionários Jorge e Fausto para a concorrência, Pedro e os demais sócios os convidaram a fazer parte da sociedade. Nesse momento, foi constituído o contrato social da Tink, definindo-se cláusulas para compra e venda de cotas. O percentual mínimo para aquisição por novo sócio foi estipulado em 2%, e definiu-se que o candidato a sócio precisaria ser aceito por 100% dos sócios atuais, com exceção da transferência entre familiares de primeiro grau que, no entender dos sócios da Tink, não teriam restrições quanto à sua aprovação.

Fausto tornou-se sócio no mesmo ano, e Jorge em 2005. Em 2006, o sócio João Alencar transferiu parte de seu capital na Tink para o filho Marcos, já que este era formado em Administração e acompanharia os negócios em nome da família.

Em 2007, foi contratado Jean Gonçalves, filho do sócio Alessandro. Jean havia iniciado a graduação em Administração e este era seu primeiro emprego. Ele iniciou na área produtiva, como auxiliar de produção. Era o primeiro herdeiro a fazer parte do quadro de funcionários da Tink.

Em 2009, com o término da expansão da agroindústria, Pedro encerrou suas atividades com a representação dos implementos agrícolas. A Tink, por sua vez, permanecia em franco crescimento e exigia uma supervisão mais regular. Dessa forma, Pedro se apresentou para assumir a direção da empresa, o que foi aceito pelos sócios, em sua totalidade.

Assim, a partir de 2009, Pedro passou a ser o diretor-presidente da Tink. Desde então, focou em organizar a empresa e analisar como maximizar os ganhos, reduzir reclamações e continuar buscando um produto de excelência. Novas práticas foram empregadas para reduzir os índices de reclamações relacionadas à entrega. Em 2010, por exemplo, a empresa investiu em uma frota própria de veículos para o transporte dos produtos. No mesmo ano, Pedro consolidou a estrutura de gestão da Tink, ocasião em que Fausto assumiu a equipe de vendas, Jorge passou a ser oficialmente responsável pela área financeira e administrativa, e Jean pela área produtiva. Por conta de sua promoção, o pai de Jean lhe transferiu 2% de suas ações, tornando-o sócio.

Nos anos seguintes, a Tink foi se adequando, adquirindo equipamentos e melhorando sua estrutura. Ao todo, foram realizadas dez ampliações no parque fabril. A empresa conquistou parceiros e buscou conhecimentos externos, por intermédio de feiras e com os fornecedores. O crescimento girava em torno de 20% ao ano. Até que, em meados de 2015, impactada pela crise financeira, viu seu crescimento estagnar.

Pedro, porém, não se abalava. Ao comparar a Tink com seus concorrentes, em sua visão, ela se encontrava em boa situação financeira, não possuía dívidas, contava com baixa inadimplência e mantinha a cultura de reinvestir parte do lucro. As decisões relacionadas à área financeira – de investimento, financiamento e destinação de lucro – eram conservadoras.

Durante os anos, Pedro vendeu parte de suas cotas para Fausto e Jorge. O sócio Marcos Alencar também adquiriu cotas de Pedro em duas ocasiões e, em outras situações, a Tink adquiriu essas cotas à venda, redistribuindo-as para todos os sócios, alterando, desta forma, seus percentuais de propriedade. Em 2016 e 2017, Pedro efetuou novas vendas, desta vez para os filhos do sócio Eron Frigo, Antônia e Bruno, respectivamente (Apêndice 1).

Pedro tinha duas filhas, que se tornaram profissionais liberais, residindo em outro estado. Nos encontros familiares, elas sugeriam ao pai, já há algum tempo, que vendesse suas cotas e se mudasse, junto com a esposa, para a cidade onde residiam. Elas não tinham planos de retornar à cidade natal e queriam ter os pais mais próximos.

A Tink chegou a 2018 com 52 colaboradores diretos e 23 representantes comerciais. A empresa atendia os três estados do Sul, abrangendo 375 cidades, com 988 clientes ativos, e dispunha de um *mix* completo para linha imobiliária, além de produtos voltados para a linha industrial, ramo que a empresa retomava aos poucos. Havia também a preocupação com regulamentação, inovação e tendências de mercado. Para tanto, a empresa mantinha parceria com os cursos de Engenharia das instituições de ensino da região, para o desenvolvimento de seus produtos, e possuía o selo de conformidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

PRETO, A COR DA REFLEXÃO

Em 2018, Pedro começava a ouvir os apelos das filhas e da esposa e planejava deixar a empresa em dois anos. Enquanto lia o relatório sobre o processo sucessório, que Antônia lhe preparara a partir das entrevistas, refletia: completara 60 anos de idade, estava aposentado, as duas filhas seguiram suas profissões e constituíram família em outro estado, a esposa o lembrava das verdadeiras prioridades para mais qualidade de vida, lazer e saúde.

Por outro lado, por ter sido o idealizador daquele negócio, Pedro mantinha um vínculo com a Tink que o deixava em dúvida. Queria sair de forma transparente. Acreditava que a equipe teria condições e competências para dar continuidade à empresa e que, apesar dos perfis distintos, o grupo vivia a cultura familiar e continuaria atuando

em conjunto, mesmo mantendo o modelo conservador e crescendo por meio de recursos próprios.

A equipe de gestão da empresa era formada por quatro profissionais: além de Pedro, Jorge, Fausto e Jean participavam da gestão. Todos eram sócios e tomavam as decisões para a continuidade da empresa de maneira centralizada, cada qual em uma função. Em toda reunião ordinária, eles apresentavam os indicadores de suas áreas para os demais sócios não gestores, e Pedro fazia os apontamentos necessários sobre os resultados.

Pedro abriu a gaveta de sua mesa e retirou a pasta com os currículos desses sócios gestores, que ele vinha analisando há alguns dias. O primeiro era de Fausto Lins, 50 anos de idade, diretor comercial, graduado em Pedagogia e que trabalhava na empresa já antes de ela ser comprada pelos novos sócios. Fausto atuava com o público externo, visitava e prospectava clientes. Era responsável pelos 37 representantes comerciais da empresa. Diante do currículo de Fausto, Pedro refletiu: “Fausto tem boas relações pessoais com a equipe, porém, possui dificuldade em fazer bons negócios”.

O segundo currículo era o de Jorge Santos, 37 anos de idade, diretor financeiro e administrativo da empresa. Graduado em Ciências Contábeis e especialista em Gestão Financeira, Jorge possuía experiência anterior a Tink, em escritórios de contabilidade. Na visão de Pedro, ele possuía um perfil técnico, demonstrava características de um bom contador, era focado, exigente nos resultados, coerente e seguro, porém, apresentava dificuldades no relacionamento interpessoal.

O terceiro currículo era o de Jean Gonçalves, 28 anos de idade, diretor de produção, graduado em Administração e especialista em Engenharia de Produção e Gestão Industrial. Ele ingressou na Tink como auxiliar de produção em 2007, ao iniciar o curso superior. Este foi seu primeiro emprego e, aos poucos, ele foi crescendo. Pedro sorriu ao lembrar de como Jean era exigente, fino nos detalhes, buscando inovação, sempre confiante, mas com dificuldades em lidar com imprevistos e apresentar melhorias. Seu semblante ficou mais sério ao se lembrar dos comentários de alguns sócios que o consideravam uma incógnita, por ser político no trato e não expressar realmente o que pensava e almejava.

Após analisar os currículos, Pedro fechou a pasta e suspirou. Ele acreditava que a sucessão interna, por um dos três sócios gestores, asseguraria a continuidade na gestão da empresa, mantendo as particularidades dos valores compartilhados entre os núcleos de família e do relacionamento hierárquico existente entre os sócios e entre os gestores e funcionários. Já a sucessão externa traria novos cenários. Entretanto, para ele, a decisão do grupo estaria embasada na compreensão de como se encontrava a administração da Tink. De qualquer forma, os sócios

precisariam decidir qual caminho seguir, e ele então seguiria o seu.

VERMELHO, A COR DOS CONFLITOS

O resultado das entrevistas reforçou, para Pedro, o que ele sempre buscava repassar aos sócios: a confiança. Nas entrevistas, os sócios foram unânimes quanto à sua idoneidade e integridade. Todos sabiam que Pedro queria o melhor para a Tink. Entretanto, a partir das entrevistas feitas por Antônia, Pedro tomou consciência de informações sobre sua gestão e sua personalidade que ele desconhecia, como o descontentamento, por parte de alguns sócios não gestores, por não se sentirem ouvidos quando expressavam opiniões. Também transpareceu, nas falas dos sócios, a insegurança de todos quanto à sua saída e quanto à crise financeira que estagnara o crescimento da Tink nos últimos dois anos.

As entrevistas apresentaram opiniões controversas dos sócios sobre a forma de se realizar o processo sucessório. Por um lado, uma parte dos sócios, principalmente os que não atuavam na empresa, defendia a sucessão externa, por não identificar, na atual equipe, o perfil apto a ocupar a cadeira de Pedro. Apoiavam a ideia de profissionalizar a gestão, a fim de separar as relações familiares das decisões profissionais na Tink, tal como afirmou o sócio Marcos Alencar:

Esta indefinição de hoje não me dá segurança em aumentar meu capital investido. Acredito que alguém de fora seja a melhor saída para a Tink, pois, na minha opinião, os atuais sócios gestores não possuem o perfil adequado, nem apresentam as competências necessárias. Acho que temos que fortalecer o grupo, não podemos perder a chance de profissionalizar a empresa com a saída do Pedro.

Além disso, estes sócios enxergavam na sucessão interna um risco elevado de se criar um sério problema na empresa, pois se o escolhido não atendesse às expectativas, demiti-lo dificultaria a convivência posterior entre os sócios. O grupo via na sucessão externa ganhos para a empresa. Para eles, um profissional do mercado traria a experiência que os profissionais internos da Tink não vivenciaram. Nesse sentido, Eron Frigo, um dos sócios fundadores, questionou:

Se trouxermos alguém de fora, com visão de mercado e experiência em gestão de indústrias químicas, podemos ter ganhos que hoje nem visualizamos, sem contar que evitamos possíveis problemas internos. Por exemplo, se contratamos alguém do mercado e não existir a sintonia que esperamos, podemos desligar este gestor e partir para um segundo plano traçado previamente, mas se promovemos um dos sócios gestores e não der certo, o que se faz com essa pessoa?

Já o grupo que defendia a sucessão interna, composto por sócios gestores e seus familiares, apostava principalmente na manutenção da cultura da empresa, o que, para eles, seria posto em risco por um profissional do mercado. O grupo acreditava que alguém interno, que já atuava na Tink, teria facilidade em dar continuidade à gestão atual, sem realizar mudanças extremas. Eles defendiam a cultura familiar e queriam que a empresa continuasse a ser gerida por um dos sócios. Não existia, no entanto, consenso quanto ao nome do sucessor e nem os possíveis candidatos, quando entrevistados, se apresentaram para a vaga no cargo. Alessandro Gonçalves, sócio fundador, comentou:

Eu acredito que a melhor opção é a sucessão interna, por um dos sócios gestores. A sucessão externa não é uma opção viável, pois o futuro gestor precisa ser uma pessoa que conheça a Tink, que tenha conexão com a cultura atual. Alguém de fora pode não se adaptar à empresa. O sucessor poderia ser um dos dezesseis sócios, mas preferencialmente um dos sócios gestores que já vive o dia a dia da empresa.

Além disso, parte desse grupo defendia a sucessão rotativa, em que cada gestor ocuparia a cadeira da presidência por um período predefinido, e parte entendia que a cadeira não precisava ser ocupada, cada gestor poderia responder por sua área e dar retorno aos sócios, que seriam representados por uma comissão. Como entendia Jorge, sócio gestor:

Acho que a vaga não necessariamente precisaria ser preenchida, poderíamos dar continuidade aos trabalhos da empresa sem um presidente. Poderíamos ter uma comissão com três ou quatro sócios, para tomar as decisões mais importantes, e o dia a dia ficaria conosco.

No caso de uma sucessão interna, questionados sobre o potencial dos sócios gestores para ocupar a posição de Pedro, os sócios, em sua maioria, demonstraram insegurança. Entendiam que nenhum deles estava preparado para assumir o cargo com as competências necessárias para um bom gestor e manifestavam-se preocupados em realizar uma avaliação profissional dos candidatos, antes de tomarem a decisão.

A respeito da gestão de Pedro, alguns sócios manifestaram inconformismo, principalmente com o fato de não terem suas ideias aceitas. Eles admitiram que já não expunham mais suas opiniões, por saberem que o diretor-presidente não lhes daria o aval. Isso também era percebido

por Jean, um dos atuais sócios gestores, o qual afirmava que as ideias dos sócios que não atuavam na empresa não tinham o mesmo peso das ideias dos sócios gestores:

Nas reuniões, os sócios tentam ser participativos, mas as sugestões apresentadas na maioria das vezes não são aplicadas, e as discussões anteriores não são retomadas. Há uma autonomia grande na tomada de decisão do diretor-presidente, e a participação do sócio externo não é ativa. As sugestões dos sócios externos não têm o mesmo peso que a dos sócios gestores. É preciso reduzir a pessoalidade que ainda existe e que precisa ser substituída pelo profissionalismo.

Na percepção de alguns sócios, a falta de racionalidade e o excesso de vínculo emocional tornavam a gestão ineficiente. Muitos colaboradores eram contratados devido a relações afetivas, quando havia a necessidade de pessoas com conhecimento técnico e experiência no segmento para atuar na redução de custos, no aumento da produtividade e na maximização dos resultados.

CINZA, A COR DA DECISÃO

Na quinta-feira, às 18h30, os sócios da Tink começavam a chegar para mais uma reunião ordinária. Pedro fechou a pasta do relatório recebido de Antônio, sobre o processo sucessório, e se preparou para ter uma reunião diferente naquele dia. Todos os sócios viriam para a reunião com a perspectiva de que fariam sobre o tema abordado nas entrevistas. Dessa forma, eles teriam a oportunidade de falar abertamente o que pensavam e o que queriam para o futuro da empresa. Poderiam expor seus medos e inseguranças, elogios e melhorias que considerassem necessários. Além das apresentações dos indicadores mensais pelos diretores da Tink, Pedro precisava conduzir essa conversa com proeza.

Mas Pedro sabia que suas dúvidas também alcançavam os demais sócios. Afinal, qual a melhor decisão a ser tomada? Deveriam realizar a sucessão interna ou externa? Na sucessão interna, seria melhor optar por um dos sócios gestores ou pela extinção do cargo? Na sucessão externa, um gestor do mercado com conhecimento sobre o segmento traria benefícios a Tink? A cultura da empresa estaria em risco, com a sucessão externa? A Tink estaria preparada para este processo de sucessão? Muitas eram as dúvidas e os desafios sobre a futura gestão da Tink.

APÊNDICE 1

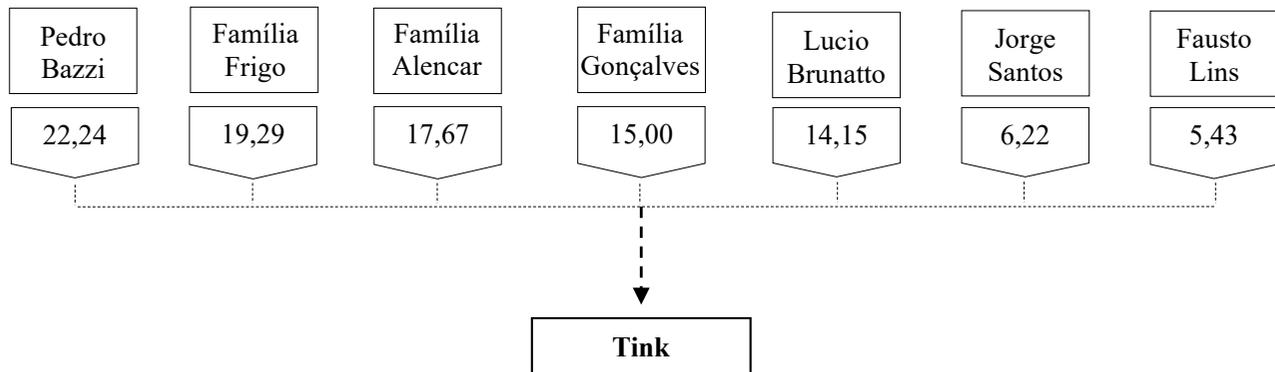


Figura A1. Composição acionária da empresa Tink (em %).

Fonte: elaborado pelos autores.

Notas de Ensino

RESUMO

Este caso para ensino tem por objetivo promover uma reflexão sobre o processo de sucessão da Tink, uma indústria de tintas familiar, composta por sete núcleos familiares, localizada no município de Panambi, estado do Rio Grande do Sul. Em 2018, a empresa estava no mercado há duas décadas, e Pedro, o diretor-presidente desde 2009, informou aos sócios que deixaria a gestão em um período de dois anos. Os sócios gestores defendiam a sucessão interna e apostavam principalmente na manutenção da cultura da empresa. Já a parte dos sócios que não atuava na empresa defendia a sucessão externa, pois não identificava, na atual equipe, o perfil apto a ocupar a cadeira de Pedro. Assim, era necessário discutir sobre as possibilidades de sucessão, considerando o posicionamento divergente dos sócios. Para este caso, propõe-se que os alunos se coloquem no lugar de Pedro, a fim de propiciar-lhes um debate acerca das vantagens e desvantagens da sucessão interna e da sucessão externa para a Tink. Propõe-se que o caso seja utilizado em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* na área de Gestão, em disciplinas de Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas que enfoquem a sucessão em empresas familiares, as competências gerenciais e a manutenção da cultura.

Palavras-chave: sucessão; empresas familiares; competências gerenciais; manutenção da cultura; caso para ensino.

ABSTRACT

This teaching case aims to promote a reflection on the succession process of Tink, a family paint industry, composed of seven family nuclei, located in the municipality of Panambi, state of Rio Grande do Sul. In 2018, the company had been on the market for two decades, and Pedro, the CEO since 2009, informed the partners that he would leave the management in a period of two years. The managing partners defended internal succession and bet mainly on maintaining the company's culture. The partners that did not work in the company, on the other hand, defended external succession, since they did not identify, in the current team, the profile apt to occupy Pedro's chair. Thus, it was necessary to discuss the possibilities of succession, considering the divergent positioning of the partners. For this case, it is proposed that students put themselves in Pedro's place, in order to provide them with a debate about the advantages and disadvantages of internal and external succession for Tink. It is proposed that the case be used in undergraduate and graduate *lato sensu* courses in the field of Management, in disciplines of Organizational Strategies and People Management that focus on succession in family businesses, management skills, and the maintenance of culture.

Keywords: succession; family businesses; management competencies; maintenance of culture; teaching case.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* na área de Gestão, em disciplinas de Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas, em sessões que abordem os conceitos relacionados à sucessão em empresas familiares, competências gerenciais e manutenção da cultura. Por meio do caso, espera-se que o aluno desenvolva a compreensão da definição do termo Sucessão e suas possíveis implicações na cultura, bem como o entendimento das competências gerenciais necessárias para a posição de diretor-presidente de uma organização. Portanto, os objetivos didáticos são: (a) compreender os conceitos de sucessão, competências gerenciais e manutenção da cultura; e (b) analisar de forma crítica os processos de sucessão interna e sucessão externa em uma empresa familiar.

FONTES DE INFORMAÇÃO

Este caso para ensino foi baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios da Tink. Especificamente, foram realizadas dez

entrevistas presenciais, via Skype e por chamada telefônica, com duração média de 35 minutos cada. Os nomes dos personagens e da organização foram alterados, de modo a preservar o sigilo sobre os dados da empresa e as identidades dos entrevistados.

PLANO DE ENSINO

Para a discussão, sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado aos alunos com antecedência. Ao final destas notas de ensino são sugeridas referências, que podem ser utilizadas como leitura prévia e como suporte para a análise das questões propostas. Porém, ressalta-se que fica a critério do professor optar por direcionar os alunos para a leitura prévia à análise ou suscitar essas leituras a partir da discussão do caso em plenária. Na aplicação do caso, aconselha-se a discussão inicial em pequenos grupos e, na sequência, a discussão em plenária. Por fim, o professor deve encerrar a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, associado aos conceitos teóricos subjacentes ao caso. A Tabela 1 apresenta a distribuição do tempo sugerido para as análises e discussão do caso.

Tabela 1. Sugestão para distribuição do tempo a ser utilizado na aplicação do caso para ensino.

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso em plenária	5 – 10
Discussão inicial em pequenos grupos	40 – 50
Debate de dois grandes grupos antagônicos	60 – 70
Fechamento das discussões	15 – 20

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

ABERTURA DA DISCUSSÃO DO CASO EM PLENÁRIA

No início da discussão, sugere-se que o professor solicite aos pequenos grupos (de três ou quatro alunos) que reflitam sobre as características da Tink, de modo a compreender as particularidades de um modelo de empresa familiar (questão 1). A partir dessa reflexão, os alunos estarão mais preparados para a discussão em plenária, em que se propõe o debate a partir de dois grandes grupos antagônicos (um em defesa da sucessão interna, e outro em defesa da sucessão externa). Cada grupo deve defender sua posição usando argumentos que reforcem sua escolha pelo que consideram ser o melhor direcionamento para a Tink.

Espera-se que no debate sejam elencadas as vantagens e desvantagens da sucessão interna e da sucessão externa para a Tink (questão 2) e discutidas as competências gerenciais e a manutenção da cultura no processo de sucessão (questões 3 e 4). O professor deve mediar o debate, questionando os pontos levantados pelos alunos e propondo que discutam quais seriam os riscos, em caso de uma sucessão malsucedida. Essa recomendação propicia o aumento da tensão e reforça a importância da decisão com a qual os alunos estariam se confrontando. Ao final, o professor deve fazer uma reflexão com os alunos, principalmente se o debate levar à mudança de posicionamento quanto à forma de sucessão.

ANÁLISE DO CASO EM PLENÁRIA

As questões principais propostas a seguir são sugestões desenvolvidas para estimular a análise do caso em plenária, mas poderão ser modificadas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

Questão 1. Detalhe as características da empresa Tink.

Questão 2. Avalie as opções de sucessão para a Tink, considerando os seus impactos.

Questão 3. Identifique e analise as competências gerenciais de cada um dos sócios gestores para fins de sucessão na empresa Tink.

Questão 4. Na Tink, a manutenção da cultura se apresentou como fator preponderante, na perspectiva de vários sócios-gestores. O que fazer para garantir a manutenção da cultura da empresa, em cada um dos modelos sucessórios?

ANÁLISE DAS QUESTÕES COM SUPORTE DA LITERATURA

Questão 1. Detalhe as características da empresa Tink

O objetivo da primeira questão é discutir o modelo organizacional da Tink, de modo a compreender as particularidades de um modelo de empresa familiar. Essa compreensão inicial propicia aos alunos uma base para a resolução das questões subsequentes sobre o processo de sucessão, as competências gerenciais e a manutenção da cultura. Para tanto, são propostas *transitions questions* (TQ), a fim de nortear a discussão dos alunos:

TQ1. Que evidências o caso apresenta que caracterizam o tipo de gestão da Tink?

Em nível mundial, a maior parte das empresas apresenta controle familiar, seja por seu fundador, seja por familiares ou herdeiros. Em outras palavras, uma empresa familiar é caracterizada pela união de controle e gestão. Quando o controle é transferido para um profissional, há a separação entre a propriedade e a gestão (Burkart, Panunzi, & Shleifer, 2003; La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999). Para Bernhoeft (1989), por exemplo, a gestão familiar caracteriza-se pela atuação dos membros da família na organização, pelos vínculos entre origem e história, pela existência de confiança mútua, pela influência dos laços afetivos, pela promoção dos funcionários associada à antiguidade e dedicação, pelo comportamento severo do gestor, pelas dificuldades na separação do racional e do emocional e pela aceitação dos jogos de poder em prol da boa administração.

A literatura ainda não chegou a um consenso sobre o que de fato caracteriza as empresas como familiares (Pinho, Bergamaschi, & Melo, 2006). Alguns fatores contribuem para essa indefinição. Aparentemente, os países não possuem controle e registro que identifiquem se a empresa é familiar, e não existe um acordo universal sobre o que constitui uma empresa como familiar ou profissional (Villalonga & Amit, 2020). Nesse sentido, alguns questionamentos emergem: empresas de primeira geração são familiares? Empresas pertencentes a um único dono são familiares? Deve-se respeitar um limite mínimo de propriedade de capital, controle ou envolvimento familiar na gestão?

Todavia, pode-se conceituar empresa familiar como aquela em que o fundador ou um membro de sua família, por sangue ou casamento, é um gestor, individualmente ou em grupo, considerando-se, ainda, que o fundador pode ter fundado a empresa ou uma empresa antecessora (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006). Evidencia-se, também, que a maior parte das empresas familiares apresenta atenuantes relacionadas a conflitos internos, ou então não se identifica tal problema, pelo fato de os gestores serem proprietários ou, pelo menos, membros da família do proprietário controlador (Villalonga, Amit, Trujillo, & Guzmán, 2015).

Analisando o caso, verifica-se que o modelo atual de gestão da Tink, evidenciado nas entrevistas, insere-se nas características de empresa familiar descritas por Bernhoeft (1989) e Villalonga e Amit (2006). Nele, observa-se que todos os gestores são sócios, as decisões são centralizadas, os relacionamentos são organizados hierarquicamente e com aspectos paternalistas, há influência de laços afetivos, e os jogos de poder são aceitos em benefício da boa convivência em sociedade. A confiança no diretor-presidente também é uma característica presente nas empresas familiares, a ponto de os sócios evitarem questionamentos a fim de não criarem conflitos. Além disso, a Tink apresenta um modelo conservador quanto ao crescimento por meio de recursos próprios. Ainda, é notório que, mesmo antes de ser o diretor-presidente da Tink, Pedro já era seu responsável legal, além de ter sido o idealizador do negócio e sócio majoritário. Da mesma forma, evidencia-se a unificação de controle e gestão, já que todos os gestores são sócios. Ademais, outras características do modelo de gestão familiar identificadas no caso são as dificuldades em separar as relações familiares das decisões profissionais, como, por exemplo, na contratação de conhecidos sem considerar se estes têm o perfil ideal para a função.

TQ2. Como você descreveria a constituição societária da Tink? Ela poderia ser categorizada como empresa familiar?

Diferente dos modelos tradicionais, a empresa Tink é constituída por várias famílias, e o modelo de empresa composto por mais de uma família é pouco citado pelos estudiosos (Moraes Filho, Barone, & Pinto, 2011). Bornholdt (2005) considera essa configuração como uma empresa familiar, afirmando que a empresa familiar pode ser composta por diferentes núcleos familiares, sem laços sanguíneos entre as famílias, constituindo uma empresa multifamiliar. A empresa multifamiliar representa a soma de competências, de disponibilidade para a empresa e, eventualmente, de recursos financeiros que possam ser aplicados nela (Gonçalves, 2000). A Tink, conforme mencionado, apresenta características típicas de uma empresa familiar, e é constituída por sete núcleos familiares, enquadrando-se, portanto, como uma empresa multifamiliar.

Questão 2. Avalie as opções de sucessão para a Tink, considerando os seus impactos

O objetivo da segunda questão é discutir as vantagens e desvantagens dos processos de sucessão interna e de sucessão externa. Os alunos precisam compreender as implicações dos dois processos de sucessão e os riscos de uma sucessão malsucedida, para delimitar a opção mais recomendável para a Tink. Para tanto, são propostas *transitions questions* (TQ), a fim de nortear a discussão dos alunos:

TQ: Quais as vantagens e desvantagens dos processos de sucessão interna e de sucessão externa nas empresas familiares?

A sucessão interna pode ser positiva, dado que mantém a continuidade da gestão por meio da confiança. No caso em estudo, os gestores atuais conhecem o sucedido. Sendo assim, todo o processo pode ser mais ágil (Leone, 2005). Entretanto, nas tomadas de decisão, o sucessor pode depender do fundador (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988), e alguns conflitos latentes nas relações familiares e entre sócios podem vir à tona (Adachi, 2006).

A sucessão externa traz mais liberdade à tomada de decisão, o que pode elevar os resultados da empresa (Leone, 2005; Oliveira, 2006). Profissionalizar a gestão, trazendo um profissional do mercado, pode ser uma saída para uma empresa familiar (Bernhoeft, 1989), pois uma gestão profissionalizada pode eliminar vícios de administrações familiares, como os conflitos pelo poder e a falta de preparação dos atuais gestores. A Tabela 2 apresenta, de forma sucinta, as vantagens e desvantagens da sucessão interna e da sucessão externa, para empresas familiares.

Tabela 2. Vantagens e desvantagens da sucessão interna e da sucessão externa.

Sucessão externa		Sucessão interna	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Eliminar vícios de administrações familiares	Dificuldade de se adaptar à cultura da empresa	Manutenção da cultura atual	Perda de sinergia trazida pelo mercado
Trazer novidades do mercado e modelos gerenciais	Possíveis conflitos internos	Valorização da equipe interna	Disputas internas pelo poder
Maior facilidade em encontrar o perfil desejado	Perda gradativa das características da empresa familiar	Manutenção do modelo de gestão	Dificuldade em demitir o executivo sucessor
Maior facilidade em executar planos de reestruturação, profissionalizando a empresa	Maior risco de desligamento do executivo	Maior rapidez no processo sucessório	Dificuldade em se desvincular do modelo anterior de gestão

Nota. Fonte: elaborado pelos autores, a partir de Adachi (2006), Dyer (1986), Hall e Nordqvist (2008), Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988), Leone (2005), Lodi (1987), Oliveira (2006) e Schein (1983).

TQ: Considerando as vantagens e desvantagens elencadas, e a partir das características da Tink e das ideias defendidas pelos sócios sobre o processo de sucessão, analise qual seria a opção recomendável para a Tink

A sucessão interna tende a manter a cultura da empresa enraizada, com a visão de uma grande família, com gestores já experientes em suas funções e seguidores do modelo de gestão atual (Hall & Nordqvist, 2008), o que agrada parte dos sócios, principalmente os sócios gestores e seus familiares. Entretanto, essa opção pode manter vícios de gestão e limitações perante o mercado, pelo fato de não haver, na equipe, um gestor ciente das práticas do setor oriundas de organizações concorrentes. Além disso, a inexperiência dos possíveis sucessores ao cargo ficou explícita, quando analisados os seus perfis e frente à sua postura de não se apresentarem como candidatos.

Já a sucessão externa pode trazer objetividade e racionalidade à empresa familiar (Schein, 1983) e direcionar a novos padrões de liderança, a novas posições estratégicas, com foco em crescimento e expansão, além de mitigar os possíveis conflitos familiares (Dyer, 1986). Essa opção agrada a parcela dos sócios que não identifica um possível sucessor dentre os gestores, que acredita que possam surgir conflitos entre as famílias e que o conhecimento e a experiência de um profissional externo tornariam a Tink mais competitiva.

Independentemente de qual for a decisão da empresa, a sucessão interna ou a externa, é necessário planejar esse processo e dar abertura aos sócios, para que possam se posicionar.

Questão 3. Identifique e analise as competências gerenciais de cada um dos sócios gestores, para fins de sucessão na empresa Tink

O objetivo da terceira questão é que os discentes listem as competências de cada um dos três sócios gestores que poderiam suceder a Pedro, identificadas no decorrer do corpo do caso para ensino, para averiguar se estes possuem as competências necessárias ao cargo de diretor-presidente. Também se propõe que o docente agrupe as competências listadas pelos discentes por meio da categorização de Fleury e Fleury (2004), que as classifica como técnico-profissionais, de negócio e sociais. Para tanto, são propostas *transitions questions* (TQ), a fim de nortear a discussão dos alunos:

TQ: Quais as competências técnico-profissionais, de negócio e sociais identificadas em cada um dos sócios gestores, no processo sucessório da Tink?

As competências gerenciais vinculam-se aos conhecimentos e habilidades exigidos pelas organizações, por suas estruturas, processos, diretrizes e objetivos delineados para serem atingidos por meio da ação gerencial (Cassol, Cintra, Ruas, & Bassani, 2016). Desse modo, para um bom desempenho na organização, algumas competências são relevantes, em específico: (a) competências técnico-profissionais, que se referem às associadas a uma determinada ocupação ou atividade; (b) competências de negócio, que tratam das relacionadas ao negócio como um todo, contemplando as relações com as partes interessadas – clientes, fornecedores e concorrentes – bem como os aspectos sociais e políticos do ambiente em que se inserem; e (c) competências sociais, que são as utilizadas para a

interação interpessoal, tanto na comunicação geral quanto em negociações empresariais (Fleury & Fleury, 2004).

Nesse sentido, demonstra-se a necessidade da apreciação do perfil dos sócios gestores da Tink. Nesse sentido, verifica-se que Jorge possui competências técnico-profissionais, apresenta competências sobre a área contábil e financeira, perfil técnico e características de um bom contador. No que tange às competências de negócio, possui a compreensão dos objetivos e processos da organização como um todo, visto que foi responsável, junto com Fausto, pelo funcionamento da empresa durante alguns anos. Mas a Tink passou por adequações e, nos últimos anos, Jorge ficou restrito ao financeiro e administrativo. Também não possui experiência em outras empresas do segmento. Referente às competências sociais, a narrativa do caso apresenta sua dificuldade nas relações interpessoais.

Já Fausto precisa aprimorar suas competências técnico-profissionais, pois alguns gestores identificam nele uma dificuldade em fazer bons negócios. Quanto à competência de negócio, conforme ressaltado anteriormente, Fausto foi responsável pelo funcionamento da empresa durante alguns anos. Desse modo, tal como Jorge, possui conhecimento sobre muitos processos. Entretanto, nos últimos anos sua função ficou restrita à área de vendas, e ele também não possui experiência em outras empresas do segmento. Sobre competências sociais, em acordo com dados apresentados no caso, ele apresenta boas relações pessoais com a equipe.

Por fim, Jean possui conhecimentos necessários para exercer sua ocupação, porém, ainda precisa aprimorar suas competências técnico-profissionais, visto que, por exercer o cargo de gestor da área de produção, precisa lidar com imprevistos e possuir estratégias para a falta de insumos ou mão de obra, por exemplo. No que tange às suas competências gerenciais, atuou em alguns cargos antes de ser gestor. Entretanto, sua compreensão do negócio como um todo é mais restrita, visto que não teve a oportunidade de atuar em outros setores e não possui experiências anteriores no mercado de trabalho. No que diz respeito à competência social, no caso não é mencionada a relação de Jean com sua equipe.

TQ: Considerando as competências identificadas, analise o perfil dos sócios gestores para sucessão na Tink

Analisando o perfil dos sócios gestores da Tink quanto às suas competências gerenciais, verifica-se que Jorge, Fausto e Jean não contemplam todas as competências necessárias para a gestão de uma empresa. Assim, no processo de sucessão, caso um deles venha a substituir Pedro, seria necessário potencializar seus pontos fortes e desenvolver seus pontos fracos. Dentre os pontos fracos, vale ressaltar que a

falta de competência de negócio se destacou para os três, pois os sócios gestores precisariam conhecer a empresa como um todo.

Questão 4. Na Tink, a manutenção da cultura se apresentou como fator preponderante na perspectiva de vários sócios. O que fazer para garantir a manutenção da cultura da empresa em cada um dos modelos sucessórios?

O objetivo da quarta questão é discutir se a manutenção da cultura consiste em um fator limitante para a sucessão externa na Tink, considerando seu modelo de empresa familiar e suas particularidades, bem como analisar como garantir a manutenção da cultura da empresa em cada um dos modelos sucessórios. Para tanto, são propostas *transitions questions* (TQ), a fim de nortear a discussão dos alunos:

TQ: A manutenção da cultura consiste em um fator determinante para a sucessão em empresas familiares como a Tink?

Em qualquer processo de mudança em uma empresa familiar, a cultura será um fator determinante, podendo trazer tanto uma influência positiva quanto negativa (Oliveira & Papa, 2009). No caso do processo de sucessão, com as novas relações de poder, novo acesso a recursos, nova estrutura institucional e novas práticas, os choques culturais serão sentidos, e o sucessor e demais membros envolvidos precisarão reconhecer o fato e atuar de forma efetiva nesse momento de tensão (Muzzio, 2013). Os sócios da Tink consideram a cultura organizacional uma importante condição para o processo de sucessão da empresa e mostraram-se preocupados quanto à sua conservação.

De acordo com o modelo sucessório adotado – interno ou externo –, serão empregadas estratégias específicas para garantir a manutenção da cultura da empresa. Conforme elencado na narrativa do caso, os sócios reconhecem que o membro externo poderia ter dificuldade em se adaptar à cultura familiar vivenciada na empresa. Já o membro interno, por compartilhar da cultura, não sofreria os mesmos choques. Sendo assim, em uma sucessão interna, a manutenção da cultura se dará pela continuidade da gestão atual, sem realizar mudanças extremas. Por outro lado, em uma sucessão externa, a manutenção da cultura se dará pela incorporação dos aspectos culturais da empresa pelo novo gestor.

Entretanto, na sucessão externa, busca-se um processo de profissionalização, sendo necessário realizar

mudanças na empresa. Nessa linha, para que não ocorram conflitos culturais, é recomendado que tais mudanças sejam implementadas de maneira gradual (López, Ortiz, Quinteros, & Moreno, 2013).

Todos os novos gestores profissionais tendem a estabelecer novas práticas e um novo modelo que esteja mais alinhado à realidade organizacional emergente (Muzzio, 2013). Assim, para garantir a efetividade das práticas, esse processo deve ser bem planejado. No caso da Tink, devido ao fato de a empresa ser formada por sete núcleos familiares, a comunicação em todo o processo será fundamental para que não ocorram divergências.

TQ: Qual a relevância da competência cultural para a Tink, caso opte pelo processo de sucessão externa?

A competência cultural é uma exigência para a sucessão, pois o gestor encontrará uma cultura sólida e enraizada (Muzzio, 2013). A competência cultural associa-

se à condição do indivíduo de dispor de conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe permitem atuar em contextos interculturais (Egan & Bendick, 2008). Portanto, além das competências gerenciais, é preciso analisar a competência cultural para definir o sucessor em uma empresa familiar, como é o caso da Tink. No que se refere à sucessão externa, a cultura torna-se um fator limitante à medida que o futuro sucessor tentar impor sua cultura em oposição à cultura consolidada na empresa ou caso ele não se adapte à cultura existente. Se o futuro gestor apresentar as habilidades necessárias para atuar em contextos interculturais, não haverá conflitos.

ENCERRAMENTO DA DISCUSSÃO

No encerramento do caso, propõe-se que os dois grupos desenhem um plano de gestão para a Tink com base na sucessão defendida por seu grupo. Nesse plano, os alunos podem elencar os possíveis conflitos na implantação e definir como irão mitigar esses impasses.

REFERÊNCIAS

- Adachi, P. P. (2006). *Família S. A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida* (1 ed.). São Paulo: Nobel.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: Implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2201. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>
- Cassol, A., Cintra, R. F., Ruas, R. L., & Bassani, D. (2016). Evidenciação das competências gerenciais e a influência na atuação estratégica das micro e pequenas empresas de Santa Catarina. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 49-68. Retrieved from <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/850>
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Egan, M. L., & Bendick, M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 387-393. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.34251675>
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 7-12. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100012>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Editors' notes. *Family Business Review*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Leone, N. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- López, A. V., Ortiz, M. V. F., Quinteros, M. M. S., & Moreno, E. A. C. (2013). La profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(1), 23-38. Retrieved from <https://www.theibfr.com/wpfb-file/riaf-v6n1-2013-2-pdf/>
- Moraes Filho, A. C. T. de, Barone, F. M., & Pinto, M. de O. (2011). A produção científica em empresas familiares: Um enfoque conceitual. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 45(6), 1971-1991. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7068>
- Muzzio, H. A. (2013). A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: Concepções teóricas e implicações práticas. *Teoria e Prática em Administração*, 3(2), 27-43. Retrieved from <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/14076>
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. A., & Papa, A. C. (2009). A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. *Revista de Administração da UFMS*, 2(3), 385-398. Retrieved from <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1636/0>
- Pinho, F. F. de, Bergamaschi, L. S., & Melo, J. S. C. (2006, September). Relações de gênero: Uma categoria introduzida ao modelo tridimensional de desenvolvimento de empresa familiar. *Proceedings of the Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brazil, 30. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-cora-1348.pdf
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2020). Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(2), 241-257. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa007>

Autoria

Eleandra Maria Prigol Meneghini*

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração

Rua Uruguai, nº 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: eleandra.meneghini@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2961-882X>

Ana Paula Pereira dos Passos

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração

Rua Uruguai, nº 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: passosapp@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0684-8582>

Sidnei Vieira Marinho

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração

Rua Uruguai, nº 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: sidnei@univali.br

 <https://orcid.org/0000-0003-0396-5898>

Anete Alberton

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração

Rua Uruguai, nº 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: anete@univali.br

 <https://orcid.org/0000-0002-6477-0122>

* Autora Correspondente

Financiamento

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Contribuições dos Autores

1ª autora: conceitualização (líder); investigação (igual); curadoria de dados (igual); redação – rascunho original (igual); administração do projeto (líder); validação (igual).

2ª autora: conceitualização (igual); investigação (igual); curadoria de dados (igual); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

3ª autora: conceitualização (igual); investigação (de apoio); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

4ª autora: conceitualização (igual); investigação (de apoio); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.