

Sucessão empresarial em uma empresa familiar de serviços fúnebres

VALERIANA CUNHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Sucessão empresarial em uma empresa familiar de serviços fúnebres

1 Introdução

A Empresa Descanse em Paz é uma organização que presta serviços funerários em uma cidade do interior do Brasil. De acordo com o Artigo 10 da Lei nº 7.783 de 28 de junho de 1989, a assistência funerária é categorizada como um serviço ou atividade essencial. O inciso V da Constituição Federal de 1988 estabelece que é de competência dos municípios

organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial (BRASIL, 1989).

Por sua vez, o Artigo 175 da Constituição Federal de 1988

Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos (BRASIL, 2020).

Isto posto, os municípios que não oferecem diretamente o serviço funerário devem conceder, por meio de licitações, a responsabilidade para empresas funerárias prestarem esse serviço à população.

Os gestores nesse segmento, além da seriedade inerente ao próprio tipo do negócio, precisam estar sempre atentos em relação às normas e legislações que regem a atividade. Adão (2020) destaca que não é incomum empresas bem estruturadas perderem o direito à prestação do serviço funerário por não atenderem corretamente algum item dos editais de licitação. Empresas centenárias, cujas famílias dedicaram o trabalho e o investimento de toda uma vida, algumas vezes até de mais de uma geração, acabam perdendo a concessão por não cumprirem todos os detalhes e requisitos presentes em um edital.

A Descanse em Paz é uma empresa familiar fundada na década de 1940, que oferece serviços fúnebres em uma cidade do interior. No início da década de 1990, o fundador e os dois gestores da Funerária faleceram. Além disso, houve a entrada de mais uma empresa concorrente no mercado, que até então era composto apenas por duas organizações. A nova empresa que começou a atuar na cidade fazia parte de um grande grupo do segmento funerário com presença em diversas cidades do país. A empresa construiu uma estrutura física diferenciada, possuía salas velatórias e carros mais luxuosos que os até então vistos na cidade para prestação de serviços fúnebres. Naquela época, a cidade tinha cerca de 500 mil habitantes, e a regra estabelecida era que a cada 180 mil habitantes ou fração, uma nova empresa deveria passar a oferecer serviços de assistência funerária na cidade.

A chegada da empresa na cidade causou impacto no setor, resultando em uma significativa diminuição da participação de uma das duas concorrentes no mercado. A Descanse em Paz, que já enfrentava o desafio da sucessão, precisava se fortalecer para manter sua posição no mercado diante da nova concorrência.

Diante dos acontecimentos, havia um dilema a ser analisado e uma tomada de decisão importante pela frente. Como a família, composta por quatro núcleos familiares com muitos

descendentes em cada um deles, deveria agir diante da necessidade de escolher um sucessor de forma emergencial, sem um planejamento bem estruturado, para liderar a empresa em um momento delicado, marcado pelo falecimento de três importantes figuras na empresa e pela entrada de um forte concorrente no mercado?

A narrativa do caso foi construída por meio de uma entrevista não estruturada com o representante de um dos núcleos familiares envolvidos. É importante destacar que o dilema apresenta várias opções de resolução. Não há resposta correta em um estudo de caso. No entanto, existe potencial para criar discussões e relacionar conceitos teóricos a uma situação empresarial real.

2 Narrativa do Caso

O Sr. Paulo nasceu em 1901 e ao longo de sua trajetória de vida sempre demonstrou uma postura empreendedora. Seu pai, Sr. Joaquim, era proprietário de um grande armazém na década de 1880, e após o seu falecimento, a mãe, Sra. Heloísa, enfrentando dificuldades para conduzir o negócio, decidiu que os filhos deveriam se mudar para uma cidade maior, próxima de onde viviam. Em 1910, o Sr. Paulo, morando temporariamente na casa de conhecidos, começou a aprender o ofício de selaria. Quando se sentiu confiante em suas habilidades, adquiriu ferramentas importadas, o que era considerado uma grande vantagem na época, e abriu seu próprio negócio. Em 1922, ele se casou com a Sra. Marta. Teve 3 filhos: João, José e Marcos, e uma filha: Paula. Ele chegou a ensinar o ofício de selaria para João e José, que eram os filhos mais velhos. Conforme a cidade se desenvolvia e o número de charretes e carroças diminuía, o negócio de selaria começou a declinar. Percebendo as dificuldades que sua pequena empresa enfrentava, o Sr. Paulo começou a trabalhar com a produção e a distribuição de cal virgem, tanto no mercado interno quanto para exportação. Ele continuou a trabalhar com selaria por alguns anos em paralelo à produção e distribuição de cal virgem. Nesse período, também fez um curso de Contabilidade (conhecido na época como guarda livros) por correspondência. Começou a se diferenciar na gestão empresarial, especialmente na área que envolvia números.

Além de suas atividades profissionais, o Sr. Paulo era uma pessoa muito religiosa. Ele frequentava a igreja diariamente, era vicentino e dedicava-se a obras de caridade, mantendo uma forte conexão com as atividades da igreja naquela época. Nos anos 1940/1941, a única funerária da cidade pertencia à igreja. Devido ao reconhecimento de suas habilidades em gestão e números, foi convidado a assumir o cargo de gerente da funerária em 1942. Ele trabalhava arduamente, fazendo plantões e confeccionando caixões de pano, que eram mais acessíveis do que os de madeira, os quais eram bastante caros na época. Ele aprendeu a lidar com esse negócio tão diferente do que estava acostumado e, mais uma vez, destacou-se no que fazia, a ponto de decidir abrir sua própria funerária alguns anos depois. Com recursos escassos, chegou a desmanchar um vestido de veludo de sua esposa para criar ornamentos utilizados nas cerimônias fúnebres.

A família se envolvia bastante no negócio, mas em um determinado momento, João e José seguiram carreiras no serviço público. Neste mesmo período, Paula casou-se com Denis. Marcos, o filho mais novo, e Denis, genro do Sr. Paulo, assumiram a gestão da empresa ao lado do Sr. Paulo. A empresa sempre enfrentava muitas adversidades: o negócio, embora essencial, não era bem visto pela sociedade. Tanto a empresa quanto os envolvidos na atividade frequentemente sofriam com brincadeiras de mau gosto e gozações (o que hoje chamam de bullying). Além disso, a organização enfrentava dificuldades financeiras. Não era lucrativa, e

os negócios e dívidas familiares se misturavam com as contas da empresa. As instalações eram precárias, pois não havia recursos suficientes nem mesmo para as despesas básicas.

Até 1990, havia apenas mais uma concorrente no mercado. Mesmo com todos os problemas enfrentados, a empresa conseguia manter sua liderança. Em meados da década de 1990, um grande grupo com funerárias em várias outras cidades do país ganhou a licitação para atuar na cidade. Periodicamente, ocorrem novas licitações e existe inclusive a possibilidade de perda da concessão. Além da entrada do novo concorrente, em 1989, o Sr. Paulo faleceu e, em 1991, o genro, Denis, que era um dos administradores, também faleceu. Logo em seguida, em 1992, o outro administrador, Marcos, o filho mais novo, também faleceu.

A empresa, que já sofria com inúmeros problemas de gestão, alcançou sua pior fase: o surgimento de uma empresa pertencente a um grande grupo, o falecimento do fundador e dos dois gestores, que, apesar dos problemas, eram as pessoas que mais conheciam o negócio após o próprio fundador.

Um momento de decisões importantes. Em 1992, com a morte de Marcos, a família convocou uma reunião para discutir como deveria acontecer o processo de sucessão.

Representantes dos quatro núcleos familiares participaram da reunião:

Núcleo 1:

- José, único filho vivo do Sr. Paulo. José era médico e trabalhava no serviço público, mas iria se aposentar em breve.
- Maria, esposa de José, nora do Sr. Paulo. Maria era funcionária pública.
- Verônica, filha de José, neta do Sr. Paulo, estudante universitária do curso de Administração.

Núcleo 2:

- Denis Junior. Denis Junior era filho de Paula e Denis, neto do Sr. Paulo. Era servidor público.
- Paula, esposa (viúva) de Denis (um dos gestores falecido), filha do Sr. Paulo, era dona de casa.

Núcleo 3:

- Ludmila, filha de Marcos (um dos gestores falecido), neta do Sr. Paulo. Ludmila era representante comercial.
- Pedro, filho de Marcos, neto do Sr. Paulo. Era estudante universitário no curso de Biologia.
- Mara, esposa (viúva) de Marcos, era dona de casa.

Núcleo 4:

- Agnelo, filho de João, neto do Sr. Paulo. Agnelo era funcionário em uma concessionária de veículos. Sempre esteve perto do seu pai e do Sr. Paulo na condução dos negócios da Descanse em Paz.
- Mariana, filha de João, neta do Sr. Paulo. Era dona de casa.

Quem deles poderia ter mais interesse, capacidade e disponibilidade para assumir os negócios da família?

Ao longo da discussão, diversas possibilidades vieram à tona. Deveria, automaticamente, o único filho vivo ser o sucessor? E os representantes dos outros núcleos familiares? Como enxergam essa “sucessão automática”? Deveriam discutir e estabelecer critérios para a sucessão

e avaliar se há alguém de um dos núcleos familiares que se enquadre para gerir a empresa? Será que a melhor opção seria escolher um representante de cada núcleo? Ou ainda, escolher um administrador que não fosse da família? Como deveriam agir?

Soma-se a todas essas dúvidas sobre sucessão, necessidade de ações frente a forte concorrência que se instalava na cidade representando ameaças por apresentarem novas opções aos clientes em um segmento fortemente regulamentado, ou seja, quais ações prospectar para minimizar a concorrência?

Assim, dois grandes eixos de discussão emergem no caso em questão: sucessão e planejamento (as questões apresentadas orientam as reflexões).

3 Referências

ADÃO, A. Licitação funerária e a regulamentação dos planos. *Revista Funerária em Foco*. Ed. 10. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 jul. 2023.

BRASIL. *Lei nº 7.783 de 28 de junho de 1989*. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. Brasília, DF, [1989]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17783.HTM. Acesso em: 28 jun. 2023.

4 Notas de Ensino

Sucessão empresarial em uma empresa familiar de serviços fúnebres

Resumo do caso de ensino: O caso apresenta a trajetória do Sr. Paulo e da Funerária Descanse em Paz, uma empresa familiar fundada na década de 1940. Especificamente, o caso aborda um momento de decisões importantes na empresa, pois trata do período após o falecimento do Sr. Paulo e dos dois gestores da organização. A família precisou se reunir para decidir sobre a sucessão empresarial. Os dados para a construção da narrativa foram obtidos por meio de entrevistas não estruturadas com um dos filhos do Sr. Paulo. No caso, é possível identificar características empreendedoras de seu fundador, bem como a necessidade de definições emergenciais acerca do processo sucessório. Como resolver o dilema da sucessão na Descanse em Paz?

Objetivo de ensino:

Espera-se que o aluno desenvolva o entendimento dos assuntos relacionados aos eventos descritos no caso. Portanto, podem-se destacar como objetivos didáticos:

- (a) Analisar a evolução do conceito de empresa familiar;
- (b) Discutir o modelo de análise de empresas familiares de Gesnick et al. (2017);
- (c) Abordar uma ferramenta de gestão estratégica (SWOT);

(d) Debater sobre o processo sucessório e suas nuances, incluindo sucessão patrimonial, sucessão gerencial, sucessão interna e sucessão externa.

Com os conhecimentos adquiridos, os alunos entendem os conteúdos e sua relação com o caso de ensino descrito. O passo seguinte é trabalhar a habilidade dos discentes para executarem uma determinada ação com o conhecimento adquirido. E, por fim, objetiva-se despertar nos alunos atitudes para agirem em prol da resolução de um problema, escolhendo a melhor opção na tomada de decisão.

Fontes e métodos de coleta:

Os dados para construção do caso foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas com um dos filhos do fundador da empresa. Os autores visitaram as instalações da empresa, sendo possível observar o funcionamento da mesma.

Aplicação do caso:

O tema sucessão empresarial pode ser abordado de diferentes perspectivas. É discutido tanto em cursos de negócios quanto em cursos de direito. O caso de ensino apresentado pode ser utilizado em disciplinas como Estratégia Organizacional, Gestão de Pessoas e Empresas Familiares, presentes em cursos de Administração e áreas relacionadas. No entanto, considerando possíveis variações de nomes em diferentes universidades, ao invés de destacar o nome específico do componente curricular, é mais adequado mencionar que o caso pode ser aplicado em disciplinas que abordem temas como gestão de carreiras, sucessão em empresas familiares, competências gerenciais e cultura organizacional. Esses conteúdos podem estar presentes em disciplinas obrigatórias ou optativas, dependendo do currículo do curso em questão.

Possíveis tarefas a propor aos alunos:

O caso pode ser dividido em três partes, conforme apresentado na Figura 1.

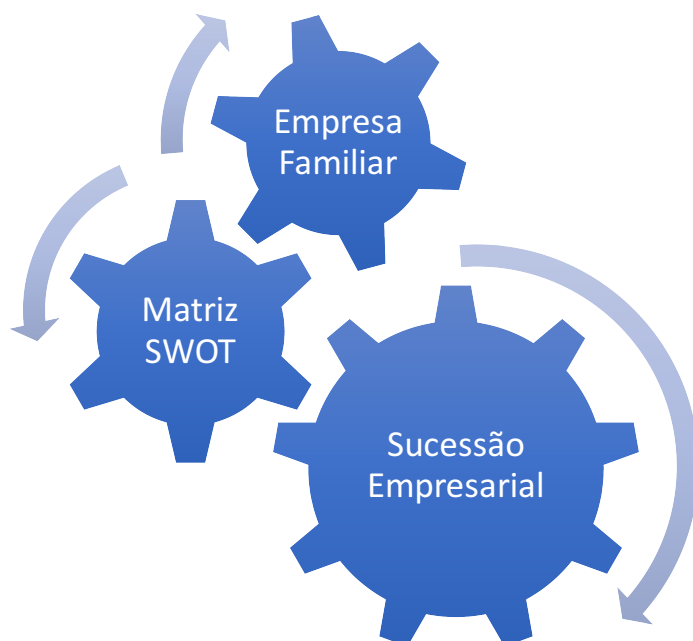


Figura 1. Conhecimentos teóricos a serem discutidos

Em cada uma dessas partes há uma série de assuntos que podem ser tratados, conforme apresentado na Figura 2. O objetivo final do caso de ensino é discutir e decidir sobre a sucessão empresarial da Funerária Descanse em Paz. No entanto, para fazer isso de forma racional, é preciso conhecer aspectos que circundam uma empresa familiar, especialmente uma empresa familiar do ramo funerário e suas peculiaridades legais, além de compreender o momento em que a empresa se encontra em termos de ambiente interno e externo. Após essa análise, acredita-se ser possível sugerir um nome para a sucessão na organização.

Empresa Familiar	Matriz SWOT	Sucessão Empresarial
Conceitos de empresa familiar Modelos de análise	Pontos fortes Pontos fracos, erros que estão sendo cometidos pela empresa em questão Ambiente externo: oportunidades e ameaças	Sucessão patrimonial Sucessão gerencial Sucessão interna e externa

Figura 2. Assuntos a serem abordados em cada bloco teórico proposto

PARTE 1 – Empresa Familiar

Para a primeira parte, que trata do assunto “Empresa Familiar”, são propostas duas atividades. A primeira diz respeito aos conceitos de empresa familiar, segundo diferentes autores e épocas.

Atividade 1 – Sugere-se que o docente deixe claro logo no início dos debates que a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Por isso, é importante compreender algumas questões antes de abordar a sucessão propriamente dita. Neste sentido, o professor pode abrir a discussão solicitando aos alunos que conceituem e caracterizem a empresa familiar. Após compartilharem as contribuições, o professor pode apresentar algumas definições formais de autores ao longo do tempo.

Sugerem-se alguns pesquisadores do assunto, ressaltando que o docente tem a liberdade de escolher outros autores para substituir os sugeridos ou adicionar à lista apresentada. De acordo com Teston e Filippim (2019), os autores mais citados em bases nacionais quando se trata de empresas familiares são Lodi; Gersick; Bernhoeft; Davel; Grzybosvski e Leone. Já na literatura internacional, os autores mais citados sobre o tema são Gersick, Davis, Hampton e Lansberg; Ward; Anderson e Reece; Jensen e Meckling; Chua, Chrisman e Sharma; Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz; Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer; Sirmon e Hitt e Habbershon são os mais citados na literatura internacional sobre o assunto empresa familiar. Valer destacar que Gersick é um dos é um dos autores mais citados tanto em bases internacionais quanto nacionais. Também é interessante incluir na lista um dos primeiros registros científicos formais sobre o assunto, feito por Donnelley em 1964 e depois republicado em 1988.

- 1.1 Donnelley (1964, 1988) conceitua a empresa familiar como aquela que tem ligação com uma família por pelo menos duas gerações e que possui influência familiar nas diretrizes empresariais, interesses e objetivos da família.

- 1.2 Lodi (1978) destaca que a empresa familiar é aquela em que a hereditariedade é considerada um fator para sucessão. Para o autor, os valores institucionais da firma estão associados a um sobrenome de família ou à figura de um fundador.
- 1.3 Bernhoeft (1989) considera a empresa familiar como aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.
- 1.4 Chua, Chrisman e Sharma (1999) caracterizam a empresa familiar como uma organização em que a propriedade é controlada por uma ou mais famílias, com membros da família envolvidos nas principais decisões e com dois ou mais membros ocupando cargos-chave de gestão.
- 1.5 Grzybovski (2007) destaca o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como principais gestores.
- 1.6 Leone (2010) destaca que a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro de uma certa família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família. Além disso, o autor destaca que na empresa familiar, a sucessão está vinculada à família.
- 1.7 Santos e Silva (2018) destacam que os interesses da família, os vínculos afetivos, os valores e a busca por uma continuidade da empresa, incentivado não só pelo lucro, mas pela preservação da história, podem levar a uma diferente dinâmica de atuação nas empresas familiares.

É importante destacar na discussão que, independentemente do autor e da época, a sucessão empresarial é um fator crucial nas empresas familiares. Nesse tipo de organização, valoriza-se intensamente a figura do fundador e os valores familiares, que muitas vezes se confundem com os valores empresariais. Desta forma, ao analisar a sucessão, objetivo final da discussão do caso, é importante retomar a narrativa do caso e a trajetória do fundador para traçar características ao sucessor que sejam coerentes com o perfil do fundador, o que será aprofundado na Atividade 2 da Parte 3. Gersick et al. (2017) destacam que o processo sucessório é o teste supremo em uma empresa familiar. Depois de estabelecida e consolidada como um empreendimento, a continuidade da empresa é a maior preocupação.

Atividade 2 – Após compreender a importância do processo sucessório nas empresas familiares, sugere-se apresentar modelos de análise de uma empresa familiar. O docente pode utilizar o modelo tridimensional de Gersick et al. (2017), apresentado na Figura 3. O modelo dos autores é referência para a análise sistêmica de empresas familiares.

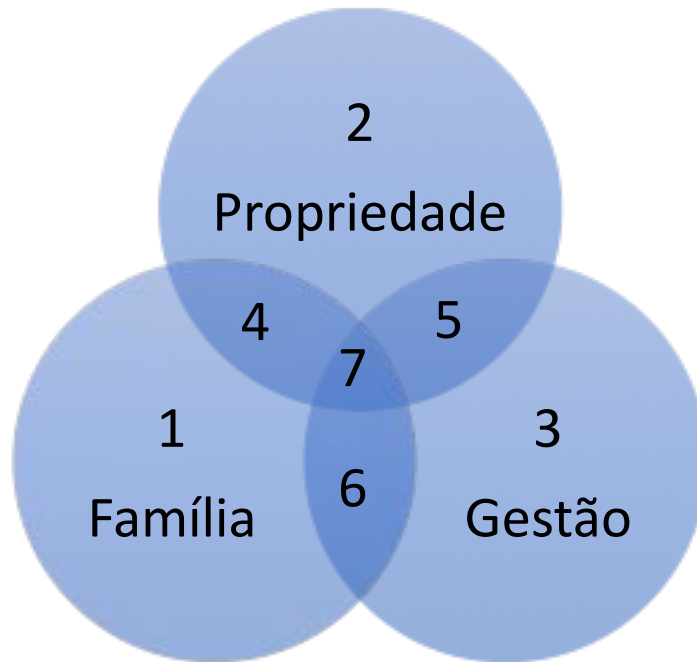


Figura 3: Modelo Tridimensional
 Fonte: Gersick et al. (2017)

Depois de apresentar o modelo, sugere-se que o docente solicite aos alunos que façam a alocação dos personagens listados no caso (ou outros sugeridos) nos sistemas propostos no modelo: família, propriedade e gestão. Para orientá-los, o professor pode utilizar a explicação de Casillas e Acedo (2007) que destaca que no subsistema “1” do modelo estão todos os familiares, que não possuem ações ou cotas e não exercem funções diretivas na empresa. O subsistema “2” refere-se àqueles que possuem ações/cotas da empresa familiar, mas não pertencem à família e não exercem função diretiva. Por sua vez, o subsistema “3” refere-se aos profissionais que não são membros da família, mas fazem parte da gestão. Na intersecção entre os subsistemas “1” e “2”, tem-se a inter-relação “4”, onde se encontram os indivíduos que são proprietários, mas não ocupam cargos de responsabilidade executiva na empresa. A inter-relação “5” faz a intersecção entre os subsistemas “2” e “3” e representa os indivíduos que não são membros da família empresária, mas participam da propriedade e têm funções de direção. Na inter-relação “6” estão os membros da família que desenvolvem funções diretivas, porém não possuem ações ou cotas. Por fim, na intersecção dos três círculos, a inter-relação “7”, encontram-se todos os membros que possuem ações ou parte da propriedade da empresa e ocupam cargos de direção.

É interessante enfatizar com os alunos a importância de entender os papéis de cada personagem do caso, sejam eles da família ou não, dentro da empresa familiar em questão.

PARTE 2 – Matriz SWOT

O objetivo do segundo bloco de atividades é construir a matriz SWOT da empresa. Não há consenso sobre a origem da ferramenta, mas o fato é que ela é amplamente utilizada por empresas de todos os tipos e tamanhos em processos de planejamento. O termo SWOT é um acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e

Threats (Ameaças). Segundo Bjorn (2009), a análise SWOT identifica as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como suas oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo.

Atividade 1- Na primeira atividade, os alunos devem refletir sobre os pontos fortes e pontos fracos da organização, bem como sobre as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de operação da empresa. O professor pode fazer alguns questionamentos para auxiliar a reflexão dos alunos:

- Como a empresa se encontra no momento descrito no caso?
- Quais erros estavam sendo cometidos na gestão empresarial?
- Quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa familiar?
- Em que cenário a empresa está inserida?
- Quais são as peculiaridades legais envolvidas da operação de uma empresa funerária?

Para essa discussão, sugerem-se os autores: Kotler e Keller (2016); Kotler et al. (2016) e Bley (2022). Ao identificar os pontos de cada bloco de análise, o docente deve solicitar a construção da matriz, conforme modelo apresentado na Figura 4.



Figura 4. Modelo de Matriz SWOT

Ao final da Parte 2, é importante enfatizar o auxílio que a matriz SWOT pode fornecer em um processo sucessório.

PARTE 3 – Sucessão Empresarial

Com base no que foi absorvido de conhecimento até o momento, a última atividade discutirá a sucessão propriamente dita. Para isso, sugere-se a seguinte sequência para o debate:

Atividade 1 – Discutir sobre sucessão patrimonial e gerencial, sucessão interna e externa. Como são termos cujos nomes já dão uma grande noção do significado, sugere-se que o docente faça um apanhado destes conceitos com os alunos e finalize a atividade com as sugestões dos discentes sobre se a sucessão gerencial da Descanse em Paz deve ser interna ou externa. É importante ressaltar aqui a opinião de alguns autores. Bernhoeft (2017), por exemplo, destaca as fragilidades de se contratar um profissional externo para assumir a empresa. O autor também não concorda com a contratação de consultores externos na definição da sucessão. Segundo ele, o fundador, ainda em atividade, deve permitir que seus herdeiros iniciem um processo de busca natural e legítima para definição do sucessor.

Atividade 2 – Definir o sucessor. A empresa do caso não havia feito um planejamento em relação à sucessão e foi pega de surpresa com a morte de três pessoas chave na gestão da organização. O ideal é que as empresas estejam preparadas para que a sucessão ocorra de forma gradual, havendo tempo para preparar os possíveis sucessores e sucedidos, no caso de ainda estarem vivos. Os familiares do caso descrito perceberam que não seria tarefa fácil definir o sucessor de forma simplista. Bernhoeft (2017) destaca que, por muito anos, a sucessão nas empresas familiares não ocorria de forma planejada, acreditando-se que seria algo que aconteceria de forma natural, por doença ou morte do fundador. No entanto, ao contrário disso, a sucessão é um momento de grande importância, especialmente em empresas familiares, sendo crucial para definir a longevidade das organizações. Segundo o autor, a única liderança que pode sustentar-se após a ausência do fundador é aquela conquistada e legitimada por vontade própria do sucessor e do grupo.

Sugere-se que o professor faça algumas questões para auxiliar os alunos em suas decisões:

- Que tipo de gestor é necessário para que a empresa se mantenha no mercado? Qual o perfil adequado para ocupar o lugar de sucessor? A partir da leitura do caso, percebe-se claramente a postura empreendedora do fundador. Este tipo de postura é desejável? Ou uma abordagem gerencial é mais adequada? É importante aqui discutir a respeito das diferenças de perfil entre empreendedor, fundador, administrador.
- Seria uma boa ideia que a sucessão fosse assumida pelo único filho vivo? Ele teria interesse?
- Quem tem interesse em se tornar o sucessor?
- Qual é a sua competência em gestão empresarial?
- Até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa?
- O possível sucessor é bem aceito pelo restante da família?
- Está disponível para assumir as atividades na empresa imediatamente?
- Deveria ser considerada a possibilidade de um sucessor que não seja da família?

A partir dessa análise, um ou mais nomes devem surgir, e a empresa deve conduzir um plano de preparação para os potenciais sucessores.

Para a Parte 3, as seguintes referências podem ser utilizadas: Bernhoeft (2017); Gersick et al. (2017); Teston e Filippim (2019).

É importante destacar que, nos debates realizados ao longo da aplicação do caso, não há resposta correta. Todos os apontamentos e contribuições são bem-vindos e úteis no processo de ensino-aprendizagem. Passos et al. (2023) destacam o caso de ensino como uma metodologia ativa que privilegia o processo indutivo de aprendizagem. Ao descrever uma situação ou problema específico, por meio de uma narrativa envolvente, essa ferramenta estimula o aluno a se colocar no lugar do protagonista e a tomar decisões.

Um dos grandes dilemas enfrentados por empresas familiares diz respeito à continuidade de suas atividades, ou seja, à sucessão dos fundadores, executivos e diretores. Nem sempre há sucessores (familiares ou não) preparados para assumir a gestão. Com base no que foi discutido, é possível dizer que o caso de ensino pode contribuir para o desenvolvimento de competências nos alunos relacionadas a conhecimentos relevantes para tomar decisões sobre sucessão empresarial em empresas familiares.

Sugestões de referências a serem utilizadas

BERNHOEFT, R. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. 2.ed. São Paulo, SP: Nobel, 1989. 179 p.

BERNHOEFT, R. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 4 ed. São Paulo: SENAC, 2017.

BJORN, A. *The Swot Analysis*. Berlin: Grin Verlag, 2009.

BLEY, C. A. Como garantir o sucesso de empreendimentos familiares? Proposta de aplicação das ferramentas SWOT e BSC para o planejamento do negócio. *Saber Humano, Edição especial: Cadernos de Administração*, v. 12, n. 20, p. 36-51, jul. 2022.

CASILLAS, J.; ACEDO, F. Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, v. 20, n. 2, p. 141-162, June 2007.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, p.19-40. 1999.

DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DONNELLEY, R. G. The family business. *Family Business Review*, v.1, n.4, winter 1988 (reprinted by permission of the author and Harvard Business Review).

GERSICK, E. K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 2007. 383f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.

KOTLER, P.; BERGER, R.; BICKOFF, N. *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. Springer, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing Management*. 14th edition. Shanghai: Shanghai People's Publishing House, 2016.

LEONE, N. (Org.). *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

PASSOS, A. P. P. dos; MENEGHINI, E. M. P.; LANA, J.; MARCON, R. O caso do caso: a escrita e a aplicação do método. *Revista administração contemporânea*, v. 27, n. 3, 2023.

SANTOS, T. R.; SILVA, J. O. A influência da família tem algum efeito? Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 12, 1-12, 2018.

TESTON, S. de F.; FILIPPIM, E. S. O modelo tridimensional e o processo de sucessão. *Revista de Governança Corporativa*, v. 5, n.2, jun. 2019.